

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Everton Matheus Motta

**PLANEJAMENTO DE MARKETING À REQUINTE MÁRMORES E GRANITOS
ME – SÃO JOSÉ (SC)**

Florianópolis

2018

Everton Matheus Motta

**PLANEJAMENTO DE MARKETING À REQUINTE MÁRMORES E GRANITOS
ME – SÃO JOSÉ (SC)**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305
como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel
em Administração pela Universidade Federal de Santa
Catarina.

Enfoque: Aplicado.

Área de concentração: Marketing

Orientador: Prof. Ph.D. Rudimar Antunes da Rocha

Florianópolis

2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

MOTTA, EVERTON MATHEUS
PLANEJAMENTO DE MARKETING À REQUINTE MÁRMORES E GRANITOS
ME – SÃO JOSÉ (SC) / EVERTON MATHEUS MOTTA; orientador,
Rudimar Antunes da Rocha, 2018. 101 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Estratégia de Marketing. 3.
Planejamento de Marketing. 4. Microempresa. 5. Marmoraria.
I. Rocha, Rudimar Antunes da. II. Universidade Federal de
Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Everton Matheus Motta

PLANEJAMENTO DE MARKETING À REQUINTE MÁRMORES E GRANITOS ME – SÃO JOSÉ (SC)

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de novembro de 2018.

Prof^ª. Márcia Barros de Sales, Dra.
Coordenadora de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Marco Antonio de Moraes Ocke, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Julia Graeff, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida. Ao meu pai José Leonel de Farias Motta, minha mãe Roseli Cardoso Motta, aos meus familiares e amigos.

RESUMO

Este trabalho revela propostas de planejamento de marketing à Requite Mármores e Granitos ME, São José (SC), visando a ampliar suas vantagens competitivas. Do diagnóstico das ações atuais de marketing da empresa, elaboraram-se as Matrizes SWOT e BCG, para se mapear as ações estratégicas de marketing passíveis de serem implantadas e, assim melhorar os resultados comerciais da Requite. O método utilizado no trabalho foi o estudo de caso exploratório com a análise qualitativa. A coleta de dados foi feita de 20/08/2018 a 10/10/2018, com o levantamento de dados secundários, de observações e de entrevista não estruturada. Analisados os dados, realizou-se o prognóstico para a empresa que engloba a determinação de objetivos e questões essenciais ao planejamento de marketing que servirão de base à definição das futuras ações estratégicas. Elaborou-se o cronograma de execução, bem como a ferramenta de avaliação e controle para auxiliar os responsáveis nesta implantação. Acredita-se que os objetivos foram alcançados e espera-se que a aplicação deste Planejamento de Marketing amplie as vantagens competitivas da Requite Mármore e Granitos ME. Sugere-se ainda a necessidade de colocar as ações propostas em prática, sem eliminar futuros estudos referentes às questões financeiras que complementarão as ações estratégicas do negócio.

Palavras-chave: Estratégia de Marketing. Planejamento de Marketing. Microempresa. Marmoraria.

ABSTRACT

This work reveals marketing planning proposals to Requite Mármores e Granitos ME, São José (SC), aiming to broaden its competitive advantages. From the diagnosis of the company's current marketing actions, the SWOT and BCG Matrices were elaborated to map the actions marketing strategies that could be implemented, to improve the commercial results of Requite. The method used in this study was the exploratory case study with the qualitative analysis. Data collection was made from 08/20/2018 to 10/10/2018, with the collection of secondary data, observations and unstructured interview. Analyzed the data, the prognosis was performed to the company, that includes the determination of objectives and questions essential to the marketing planning that will serve as a basis for the definition of future strategic actions. The execution schedule was elaborated, as well as the evaluation and control tool to assist those responsible in this implementation. It is believed that the objectives have been achieved and it is expected that the implementation of this Marketing Planning will increase the competitive advantages of Requite Mármores e Granitos ME. It is also suggested the need to put the proposed actions into practice, without eliminating future studies regarding financial matters that will complement the strategic actions of the business.

Keywords: Marketing strategy. Marketing Planning. Micro enterprise.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os 4 P's da moderna administração de marketing.....	16
Quadro 2 - Estágios do ciclo de vida do produto.....	18
Quadro 3 - Estratégias de adaptação de preços.....	19
Quadro 4 - Estratégias de preço.....	20
Quadro 5 - Funções dos membros do canal de marketing.....	21
Quadro 6 - Formas de distribuição.....	22
Quadro 7 - Ferramentas de comunicação.....	25
Quadro 8 - Os papéis da propaganda.....	26
Quadro 9 - As características dos serviços.....	28
Quadro 10 - Modelos de estruturas de Plano de Marketing.....	32
Quadro 11 - Resultados possíveis com análise SWOT.....	38
Quadro 12 - Caminhos para estratégias mercadológicas vitoriosas.....	41
Quadro 13 - Estrutura física Requite Mármore e Granito.....	49
Quadro 14 - Preços dos Materiais Requite.....	53
Quadro 15 - Matriz SWOT Requite Mármore e Granito.....	65
Quadro 16 - Materiais escolhidos para a Matriz BCG.....	66
Quadro 17 - Participação de mercado Requite Mármore e Granito.....	66
Quadro 18 - Consumo de rochas ornamentais no Brasil 2014.....	67
Quadro 19 - Consumo de rochas ornamentais no Brasil 2017.....	67
Quadro 20 - Taxas de crescimento de Mercado.....	67
Quadro 21 - Participação de Mercado de rochas ornamentais no Brasil 2017.....	68
Quadro 22 - Informações da Matriz BCG da Requite Mármore e Granito.....	68
Quadro 23 - Estratégia 1.....	72
Quadro 24 - Estratégia 2.....	73
Quadro 25 - Estratégia 3.....	74
Quadro 26 - Estratégia 4.....	74
Quadro 27 - Estratégia 5.....	76
Quadro 28 - Custos do Plano de Marketing.....	76
Quadro 29 - Ferramenta para Avaliação e Controle.....	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de vida do produto.....	18
Figura 2 - Sistema Multicanal de Marketing.....	24
Figura 3 - Matriz SWOT.....	36
Figura 4 - Matriz BCG.....	38
Figura 5 - Organograma Requite Mármores e Granitos.....	48
Figura 6 - Fluxograma compra de materiais.....	51
Figura 7 - Fluxograma produção pias/lavatórios.....	53
Figura 8 - Mapa Localização Requite Mármores e Granitos.....	55
Figura 9 - Site da Requite Mármores e Granitos.....	56
Figura 10 - Fachada da Requite Mármores e Granitos.....	57
Figura 11 - Requite Mármores e Requite no Google.....	57
Figura 12 - Ações dos clientes na ficha da Requite Mármores e Granitos no Google.....	58
Figura 13 - PIB Brasil x PIB Construção Civil (Variação %) - 2011 a 2017.....	60
Figura 14 - Projeção PIB Brasil x PIB Construção Civil – 2018.....	60
Figura 15 - Matriz BCG Requite Mármores e Granitos.....	69
Figura 16 - Proposta de fachada Requite Mármores e Granitos.....	71
Figura 17 - Proposta de brinde para clientes/fornecedores.....	75

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	11
2. INTRODUÇÃO.....	12
2.1 Objetivos.....	13
2.2 Objetivo Geral.....	13
2.3 Objetivos Específicos.....	13
2.4 Justificativas	13
2.5 Estrutura do Trabalho.....	14
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
3.1 Marketing.....	15
3.2 Composto de Marketing.....	15
3.2.1 Produto.....	16
3.2.2 Preço.....	18
3.2.3 Praça.....	21
3.2.3.1 Canais de marketing e distribuição.....	22
3.2.3.1.1 Sistema convencional.....	23
3.2.3.1.2 Sistema vertical de marketing.....	23
3.2.3.1.3 Sistema horizontal de marketing.....	24
3.2.3.1.4 Sistema multicanal de marketing.....	24
3.2.4 Promoção.....	25
3.3 Marketing de Relacionamento.....	26
3.4 Marketing de Serviço.....	28
3.5 Plano de Marketing.....	31
3.5.1 Sumário Executivo.....	33
3.5.2 Análise da Situação.....	33
3.5.2.1 Microambiente.....	34
3.5.2.2 Macroambiente.....	35
3.5.3 Análise SWOT.....	36
3.5.4 Matriz BCG.....	38
3.5.5 Objetivos e questões essenciais.....	39
3.5.6 Estratégias de Marketing.....	40
3.5.7 Implementação de Marketing.....	42
3.5.8 Avaliação e Controle.....	42
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
4.1 Caracterização da Pesquisa.....	44
4.2 Coleta e Análise de Dados.....	45
4.3 Limitações.....	45
5. PLANO DE MARKETING REQUINTE MÁRMORES E GRANITOS.....	47
5.1 Descrição e histórico da empresa.....	47
5.2 Análise da Situação.....	47
5.2.1 Microambiente.....	48
5.2.1.1 Estrutura da Empresa.....	48
5.2.1.2 Concorrentes.....	49
5.2.1.3 Fornecedores.....	50

5.2.1.4 Mix de Marketing.....	52
5.2.1.4.1 Produto.....	52
5.2.1.4.2 Preço.....	53
5.2.1.4.3 Praça.....	55
5.2.1.4.4 Promoção.....	56
5.2.2 Macroambiente.....	59
5.2.2.1 Fatores Econômicos e sociais.....	59
5.2.2.2 Aspectos Políticos/legais.....	60
5.2.2.3 Fatores Tecnológicos.....	62
5.3 Análise SWOT.....	62
5.3.1 Forças e Fraquezas.....	62
5.3.2 Ameaças e Oportunidades.....	64
5.3.3 Análise da Matriz SWOT.....	65
5.4 Matriz BCG.....	66
5.4.1 Produtos.....	66
5.4.2 Participação.....	66
5.4.3 Crescimento de Mercado.....	67
5.4.4 Participação de Mercado.....	68
5.4.5 Matriz BCG Requite Mármores e Granitos.....	68
6. PROGNÓSTICO.....	70
6.1 Objetivos e questões essenciais.....	70
6.2 Estratégias de Marketing.....	70
6.2.1 Ações.....	71
6.3 Implementação de Marketing.....	76
6.4 Avaliação e Controle.....	77
7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	79
REFERÊNCIAS.....	81
ANEXOS.....	85
ANEXO A: Cronograma TCC - Everton Matheus Motta.....	85
ANEXO B: Escritório Requite Mármores e Granitos.....	86
ANEXO C: Placa voltada à rua.....	87
ANEXO D: Fachada do galpão e estoque.....	88
APÊNDICES.....	89
APÊNDICE A: Caso de Ensino.....	89
APÊNDICE B: Notas de Ensino.....	96

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A Requite Mármores e Granitos ME é uma microempresa optante pelo Simples Nacional, criada pelo empreendedor José Leonel de Farias Motta em 06 de junho de 1993. A Requite Mármores e Granitos, nome fantasia da empresa José Leonel de Farias Motta ME, é uma empresa do setor de indústria e comércio, e que trabalha com a produção e comercialização de bancadas de cozinhas, lavatórios de banheiros, mesas, rodapés, pisos, e serviços com granitos, mármore e quartzos, e importados em geral. A Requite Mármores e Granitos, atua no mercado de marmorarias da grande Florianópolis há mais de 25 anos, porém, desde meados de 2014, juntamente com a crise que abalou as questões econômicas do país, a empresa tem enfrentado dificuldades em relação ao baixo volume de vendas, o que influencia negativamente seu faturamento.

Tendo em vista o que fora exposto, e com o objetivo de minimizar os problemas apontados e fazer com que a empresa Requite Mármores e Granitos seja uma empresa mais atuante e bem posicionada no mercado, o presente estudo tem como objetivo geral elaborar um Planejamento Estratégico de Marketing à Requite Mármores e Granitos, visando melhorar suas vantagens competitivas. Como objetivos específicos este trabalho procurou diagnosticar as ações estratégicas de marketing atualmente adotadas pela Requite Mármores e Granitos; elaborar as Matrizes SWOT e BCG; mapear as estratégias de marketing apropriadas para serem implantadas na empresa; e propor ações estratégicas que visam melhorar os resultados da empresa, bem como, ampliar sua vantagem competitiva.

Após as análises realizadas e levando-se em consideração a opinião do proprietário, o autor apresentou um prognóstico para a Requite Mármores e Granitos, o qual determina os objetivos de marketing, bem como as estratégias e suas respectivas ações. Objetivando dar um suporte maior para a implementação deste plano de marketing, o autor ainda estabelece um cronograma para a execução das ações e ferramentas para a avaliação e o controle para auxiliar os respectivos responsáveis pela implementação das estratégias propostas.

2. INTRODUÇÃO

A literatura especializada tem realçado que os impactos das Revoluções Industriais, das duas guerras mundiais, da criação de dois blocos políticos opostos que dividiu o mundo do ponto de vista ideológico mudou, de forma significativa, a interpretação do meio ambiente e da convivência social e interculturais do mundo. Na ótica de Silva (2011), o Século XVIII foi o precursor de inovações sem precedentes que trouxe o aumento na criação e produção de mercadorias, contribuindo na reconfiguração socioeconômica do planeta.

Com o passar dos anos e alicerçados em padrões comerciais, como do *American Way of life*, as pessoas foram se encorajando a criar um estilo de vida voltado ao consumo, nem sempre de forma racional (BAUMAN, 2008). Essa lógica ganhou espaço com a globalização e a corrida ao consumo desenfreado atingiu todos os países, inclusive os territórios socialistas, a exemplo da China e Rússia. Em especial, com a queda do muro de Berlin e minimização dos opostos ideológicos clássicos, associados às crises migratórias.

Porém, o Brasil, a partir de meados de 2014, viu-se atingido por indícios de corrupção que acarretaram mudanças no cenário político, que se refletiu de forma negativa à confiança do investidor internacional. Não bastassem tais indícios, as questões estruturais e conjunturais ganharam novas discussões, como impostos, logística deficiente, desemprego, falências e abalos econômicos. Dados da pesquisa do Cadastro Central de Empresas - CEMPRES - base de dados das empresas formais do país de 2015/2016, feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, aponta que foram fechados 64.278 negócios no País (CEMPRES, 2017).

Além dos fatores político-econômicos responsáveis pelo grande número de empresas fechadas, muitas vezes elas acabam falindo por deficiência de gestão. Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, muitos empreendedores ao abrirem seu negócio acabam não levantando informações relevantes sobre o mercado e, até mesmo, não realizam um planejamento que é prejudicial à empresa (SEBRAE, 2017). Com base neste pressuposto, supõe-se que é importante e necessário que as empresas, inclusive as que estão consolidadas no mercado, elaborem o planejamento de marketing com o objetivo de fidelizar clientes e melhorar os processos que as deixem eficientes e com menos custos, para obterem vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Na realização deste estudo foi escolhida a marmoraria Requite Mármores e Granitos ME, do setor de indústria e comércio, sito à Rua Célio Veiga, nº 957, Bairro Jardim Cidade, Município de São José (SC), que atua na produção e comercialização de bancadas de cozinhas, lavatórios de banheiros, mesas, rodapés, pisos, e serviços com granitos, mármores e quartzos em geral. A Requite Mármores e Granitos foi fundada em 6 de junho de 1993, pelo empreendedor José Leonel de Farias Motta. Ele segue atuante no mercado de marmorarias da grande Florianópolis. Porém, desde meados de 2014, juntamente com a crise que abalou as questões econômicas do país, a empresa tem enfrentado dificuldades em relação ao baixo volume de vendas que influencia de forma negativa o seu faturamento. Um dos motivos que pode ter contribuído para a queda no volume de vendas pode ser o fato da Requite, mesmo existindo há décadas, nunca ter elaborado seu planejamento de marketing, isto é, as decisões sempre foram tomadas com base na percepção e visão do seu empreendedor sobre o mercado.

Assim, tendo em vista o que foi exposto, e com o objetivo de minimizar os problemas apontados e fazer com que a empresa Requite Mármores e Granitos ME ser uma empresa mais atuante e melhor posicionada no mercado, decidiu-se averiguar:

Quais ações estratégicas de Planejamento de marketing são adequadas para ampliar as vantagens competitivas da Requite Mármores e Granitos ME, São José (SC)?

2.1 Objetivos

Com vistas a se obter respostas satisfatórias a referida interrogação, estabeleceram-se os seguintes objetivos:

2.2 Objetivo Geral

Elaborar um Planejamento Estratégico de Marketing à Requite Mármores e Granitos ME, São José (SC), visando melhorar suas vantagens competitivas.

2.3 Objetivos Específicos

- a) Diagnosticar as ações estratégicas de marketing atualmente adotadas pela Requite Mármores e Granitos ME, São José (SC);
- b) Elaborar as Matrizes SWOT e BCG;
- c) Mapear as estratégias de marketing apropriadas para serem implantadas na empresa; e,
- d) Propor ações estratégicas que visam melhorar os resultados da empresa, bem como, ampliar sua vantagem competitiva.

2.4 Justificativas

O presente trabalho visa a analisar a Requite Mármores e Granito ME tendo como norte o pensamento de Gil (2007), onde ele justifica que consiste pensar em: uma relação com experiência profissional ou acadêmica, com argumentos relativos à importância da pesquisa, do ponto de vista teórico, metodológico ou empírico e a referência a sua possível contribuição para o conhecimento de alguma questão teórica ou prática não solucionada.

Sendo assim, cabe apresentar que a empresa a ser analisada possui um vínculo forte com pesquisador por dois motivos. O primeiro está no fato de que a empresa em questão faz parte da rotina diária do pesquisador, sendo que este trabalha nela há aproximadamente sete anos, e que, portanto, torna esta pesquisa totalmente viável. O segundo ponto encontra-se no fato da empresa ser a principal fonte de renda do proprietário José Leonel de Farias Motta, genitor do acadêmico, e sua família.

Diante do observado existe sim uma necessidade de importância para o tema frente a realidade do pesquisador, como diria Castro (1978) um trabalho pode ser justificado a partir de sua importância, originalidade e viabilidade. E neste quesito dá-se a importância.

Em um segundo momento a pesquisa possui uma grande importância tanto teórica, metodológica e empírica, pois visa apontar com auxílio de estudos, dados, teorias como tem

sido a realidade da empresa em seus últimos anos e de que forma a mesma foi fixando sua realidade no mercado local da região em que a mesma está inserida, mesmo sem nunca ter sido utilizado, até então, nenhuma metodologia científica para gerir a mesma.

Por fim, em relação à originalidade, como um dos possíveis motivos que pode ter contribuído para a queda no volume de vendas, se dá pelo fato de que a empresa nunca elaborou nenhum planejamento de marketing em sua história, pois suas decisões sempre foram tomadas com base na percepção e visão de mercado do empreendedor, os resultados deste estudo poderão surpreender positivamente tanto os proprietários, tendo em vista que este estudo proporcionará informações mais incisivas a respeito da empresa, de seu ambiente interno e externo, demonstrando seus pontos fortes, fracos, bem como suas ameaças e oportunidades no mercado em que está inserida, bem como para a ciência, tendo em vista que mostrará a realidade na prática de uma empresa que atua no mercado há cerca de 25 anos, e que nunca realizou um estudo científico específico sobre o assunto, e que portanto, poderá contribuir para futuras pesquisas relacionadas ao tema.

Portanto, dado a viabilidade, importância e originalidade, espera-se que com os resultados deste estudo, ao se elaborar um Plano Estratégico de Marketing para a empresa Requite Mármore e Granito, se o mesmo for aplicado como proposto, tenha como resultado prático na organização, principalmente a ampliação de suas vantagens competitivas em relação aos concorrentes tornando-a uma empresa atuante e bem posicionada no mercado.

2.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho estruturou-se em seis capítulos. No primeiro capítulo encontra-se a Introdução, onde se descreve brevemente o tema em questão, bem como, o problema de pesquisa, o objetivo geral, específicos e as justificativas para a realização deste estudo.

O capítulo dois é composto pela fundamentação teórica, em que todas as definições necessárias para que o trabalho tenha validade são apresentadas.

No capítulo três é apresentada a metodologia utilizada neste estudo, bem como as características, o método utilizado para a coleta de dados e as limitações.

No capítulo quatro é apresentado o plano de marketing da Requite Mármore e Granito em todas as suas etapas, bem como a Matriz BCG da empresa com seus principais produtos.

O capítulo cinco é composto pelo prognóstico, ou seja, é apresentado os objetivos e questões essenciais, as estratégias de Marketing propostas pelo autor, bem como as ações necessárias para alcançá-las, suas implementações, avaliação e controle.

Por fim, o capítulo seis é composto pelas principais conclusões deste trabalho com base nos objetivos, bem como os resultados esperados com a implementação do plano.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do trabalho aborda questões pertinentes que serve de base à elaboração do planejamento de marketing da Requite Mármores e Granitos ME, como conceitos de Marketing, Composto Mercadológico, bem como definições sobre Marketing de Relacionamento, de Serviços e de Planejamento de Marketing.

3.1 Marketing

Atualmente com a rápida globalização, onde as pessoas têm mais acesso a informação, é essencial que as organizações planejem seu marketing, por meio de ferramentas e métricas que contribua com um relacionamento sólido com seus clientes. Para Cobra (2009, p.39), “a essência do marketing é um estado da mente. E, portanto, as decisões em marketing adotam o ponto de vista do consumidor”, ou seja, na ótica do autor as decisões de marketing devem sempre procurar atender as necessidades e os desejos dos consumidores. Ele complementa,

A teoria de marketing está longe de ser uma ciência exata, mas guarda preciosas informações de áreas que se apoiam de um lado em patamares científicos como estatística, matemática, antropologia, psicologia, sociologia e, de outro lado, usa a arte expressa pelo design de produtos, embalagens, logotipos, propaganda etc. (COBRA, 2009, p.40).

Portanto, Cobra (2009) advoga que o marketing não é considerado nem uma ciência, e nem arte, porém, utiliza ferramenta dessas áreas a fim de elaborar produtos tendo como base as informações sobre o comportamento dos consumidores. Por sua vez, Kotler (2000) pontua que o marketing é constituído por tomadas de ações que resultam na reação previamente esperadas de um público-alvo, ou seja, afirma que para acontecer negociações satisfatórias, os profissionais desta área devem investigar o que cada uma das partes espera da negociação. Ou seja, a partir do momento em que se identifica a necessidade e o desejo do cliente, deverão ser tomadas ações que atendam essas necessidades, bem como as das empresas. Para suprir às necessidades do cliente de forma satisfatória, Kotler (2000, p.33) apregoa que, “o produto ou oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor”. Já, Ferrell e Hartline (2005, p.5) consideram marketing como, “o processo de planejar e executar a concepção, precificação, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”.

3.2 Composto de Marketing

McCarthy e Perreault (1997) idealizaram o composto ou Mix de marketing, conhecido por 4 P's: Preço, praça, promoção e produto. Estas variáveis servem de suporte para satisfazer as necessidades de consumidores-alvo fundamental para os negócios da organização. Na ótica de Kotler (2000) o Mix de marketing é o conjunto de ferramentas usado nas empresas, com vistas a atingir os seus objetivos de marketing no mercado-alvo. Por sua vez, Richers (2000) realça que as atividades de marketing e seus elementos do composto têm potencial para afetar

o processo de compra em vários estágios, podendo acrescentar ou prejudicar a acessibilidade e a percepção do consumidor.

Nessa ótica, Kotler e Armstrong (2014) defendem que para se criar um programa de marketing eficaz é necessário que os elementos do Mix de marketing atuem de forma coordenada, proporcionando o alcance dos objetivos organizacionais, por meio da oferta de valor aos consumidores. A convergência dos componentes surge como fator essencial deste enfoque. Quanto às necessidades, gostos dos consumidores e o mix de marketing, Cobra (2009) ressalta a importância da boa qualidade nos produtos e serviços ofertados, possuindo características que vão ao encontro das expectativas dos clientes, com oferta de boa qualidade que supra suas preferências, proporcionando opções de modelos e estilos, com nome atraente, isso é, produto, preço, promoção e canais de distribuição.

Para Kotler e Keller (2012), por conta da grande complexidade e abrangência e riqueza que o marketing possui, certamente os 4 P's do mix de marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção, acabam não representando todo o cenário envolvido no marketing, portanto, os autores propõem atualizar esses 4 P's para que fiquem de uma forma mais representativa, e que representaria melhor as realidades envolvidas no marketing moderno, como está apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Os 4 P's da moderna administração de marketing

4 P's do composto de marketing	4 P's da moderna administração de marketing
Produto	Pessoas
Preço	Processos
Praça (distribuição)	Programas
Promoção	Performance

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012)

Estes quatro conceitos se aplicariam a todos os setores de ação das organizações. Desta forma, os gerentes de marketing ficariam alinhados com o restante da companhia, entretanto no estudo se aborda os 4 P's de marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção.

3.2.1 Produto

Constitui o primeiro elemento do Mix de Marketing, que segundo Kotler e Armstrong (2014), representam algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, podendo satisfazer um desejo ou necessidade. Isso englobaria um conjunto de benefícios, com elementos tangíveis e intangíveis. Kotler e Armstrong destacam a importância dos Produtos, o primeiro elemento do Mix de Marketing.

Os produtos são um elemento-chave da oferta ao mercado. O planejamento do mix de marketing começa com o desenvolvimento de uma oferta que proporciona valor aos clientes-alvo. Essa oferta se torna a base sobre a qual a empresa constrói relacionamentos lucrativos com os clientes. (2014, p.245)

Relevância essa também descrita por Kotler (1998), em que considera o produto como sendo a ferramenta mais básica do composto do mercado, e parte do ponto de vista em que este elemento é o criador de valor para o consumidor, este, que buscará aquele que oferecer os melhores atributos, desempenho e características inovadoras frente aos demais.

Cobra (2009) entende que para cada consumidor, o produto ou serviço ofertado tem um valor, seja ele o preço, os atributos físicos, qualidade, o serviço prestado, entre outros. Portanto, segundo o autor, ele apresenta suas particularidades e diverge no que diz respeito ao ponto de vista de quem faz usufruto deste item.

Las Casas (2006) enaltece o valor do produto sobre os demais componentes, quando afirma que os produtos são a parte mais importante do composto de Marketing, o autor ainda afirma que o produto é o objeto principal das relações de trocas, e que podem ser oferecidos num mercado para as pessoas físicas ou jurídicas, visando satisfazer aqueles que o adquire, ou consome. Nesse sentido, surge como fator fundamental o valor do produto ou serviço ofertado.

Tratando-se de classificação, é comum na literatura a divisão dos produtos em três grupos: bens não duráveis, bens duráveis e serviços. Kotler (1998) define serviço como qualquer ação ou desempenho que uma das partes possa oferecer para a outra e que seja fundamentalmente intangível, ou seja, não resultando na propriedade de nada, tendo sua produção podendo, ou não, estar vinculada a um produto físico.

Em relação aos bens duráveis e não duráveis, Cobra (2009) exemplifica os bens duráveis como sendo os eletrodomésticos, eletroeletrônicos, automóveis etc; e não duráveis, como sendo os produtos de higiene e limpeza, alimentos e algumas categorias de bebidas. Ou seja, basicamente os bens duráveis são aqueles cujas validade é mais prolongada em relação aos bens não duráveis, estes que costumam ser de consumo em curto prazo.

Diante dos diversos tipos de grupos de produtos, Las Casas (2006) enfatiza a necessidade de as empresas conhecerem o seu próprio produto para que se desenvolva uma tática apropriada do mesmo, haja vista que sua abordagem varia de acordo com as situações de mercado. Como na ótica de Kotler e Armstrong (2014, p.330), a “estratégia de posicionamento e diferenciação da empresa deve mudar, uma vez que o produto, o mercado e os concorrentes mudam ao longo do ciclo de vida do produto (CVP)”, isto é, ao defender a existência de um ciclo de vida do produto, relatadas em quatro fatos.

1. Os produtos têm vida limitada.
 2. As vendas dos produtos atravessam estágios diferentes, cada qual com desafios, oportunidades e problemas distintos para o vendedor.
 3. Os lucros sobem e descem em diferentes estágios do ciclo de vida do produto.
 4. Os produtos exigem estratégias de marketing, finanças, produção, compras e recursos humanos específicos para cada estágio de seu ciclo de vida.
- (KOTLER; ARMSTRONG, 2014, p.330)

Kotler e Armstrong (2014) destacam em relação às curvas do ciclo de vida do produto que a maioria assume forma de sino, “é dividida em quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio” (KOTLER; ARMSTRONG, 2014, p.330), cada um dos estágios podem compreendidos no Quadro 2.

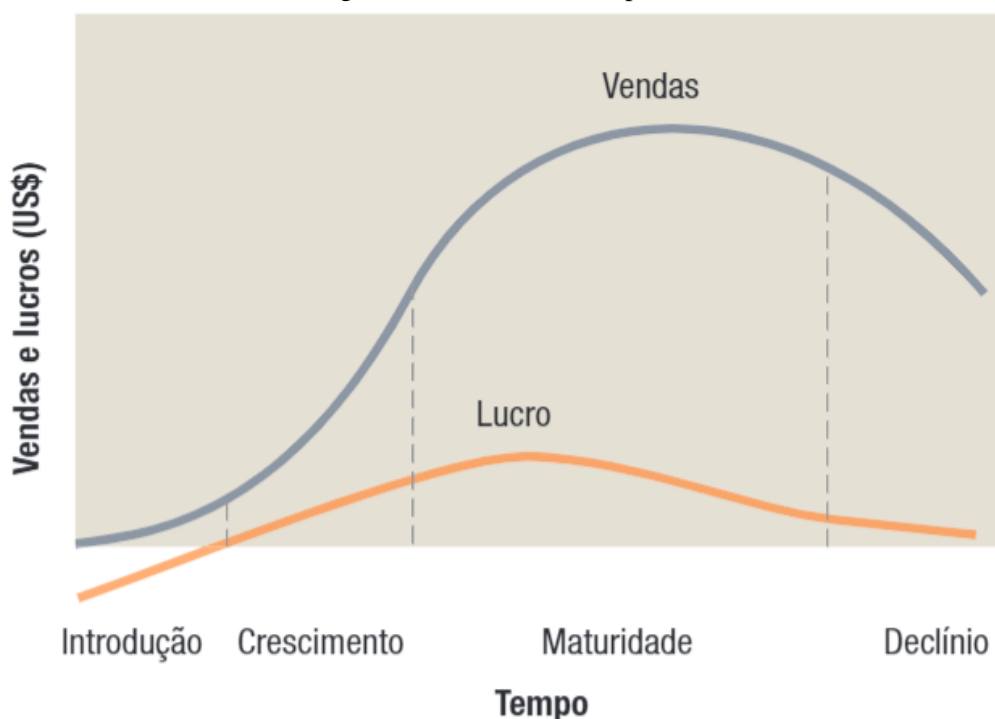
Quadro 2 - Estágios do ciclo de vida do produto

Estágio	Descrição
Introdução	Período de baixo crescimento nas vendas, uma vez que o produto está sendo introduzido no mercado. Não há lucros nesse estágio devido às pesadas despesas com o lançamento do produto.
Crescimento	Período de rápida aceitação do mercado e melhoria substancial dos lucros.
Maturidade	Período de baixa no crescimento das vendas, porque o produto já alcançou a aceitação da maioria dos compradores potenciais. Os lucros se estabilizam ou declinam em face do aumento da concorrência.
Declínio	Período em que as vendas mostram uma queda vertiginosa e os lucros desaparecem.

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2014)

O ciclo de vida do produto, em seus quatro estágios, pode ser melhor visualizado através da Figura 1.

Figura 1 - Ciclo de vida do produto



Fonte: Kotler e Keller (2012)

Portanto, através da ilustração, percebe-se a forma de sino que os autores citaram anteriormente, onde há uma variação na quantidade de vendas e lucros com o passar do tempo, em cada um dos quatro estágios do ciclo de vida do produto.

3.2.2 Preço

O preço é um elemento que sempre acaba sendo um dos fatores determinantes na decisão de compra para o consumidor. Sobre isso, Kotler e Armstrong (2014, p.318) afirmam

que “os clientes, em busca de mais valor, têm colocado uma maior pressão sobre a precificação de muitas empresas”. Com o acesso fácil à informação, os clientes têm forçado as empresas a baixarem seus preços de mercado, como destaca Cobra (2009, p.95), “a ampla variedade de informações que a Internet torna conhecida possibilita ao consumidor perceber que há diferentes ofertas de produtos a preços substancialmente distintos”.

Kotler e Armstrong (2014) advogam que as empresas estão frente a um cenário de precificação e de mudanças rápidas e ferozes, necessitando a percepção e a atenção por parte do gestor. Inclusive, um dos setores que acaba sofrendo bastante com isso é o próprio setor de comércio, dentre um dos motivos é a facilidade de acesso à informação, por meio da internet.

Graças às mazelas econômicas dos últimos anos, ao poder de determinação de preços da Internet e a varejistas orientados pelo valor, como o Walmart, os consumidores de hoje, mais comedidos, estão buscando estratégias para gastar menos. (KOTLER; ARMSTRONG, 2014, p.318).

Outro ponto relevante sobre o preço é que para se haja uma determinação eficaz e que gere vantagens competitivas, ele deve ser definido com base na percepção dos clientes, acerca do valor e benefícios do produto que lhe é entregue, como sinalizam Kotler e Armstrong (2014, p.270), “no final, quem decide se o preço de um produto está correto é o consumidor. As decisões de preço, como as outras decisões de mix de marketing, devem ser orientadas ao comprador”. Em outras palavras, as decisões devem ser tomadas com o foco no consumidor, outro ponto importante em relação ao preço, na visão de Kotler e Armstrong (2014, p.319) é que “o preço exerce um importante papel na criação de valor para o cliente e na construção de relacionamentos com ele”. Por isso, é importante estar sempre atento às mudanças e preparado para adaptar seus preços. Na visão de Kotler e Keller (2012), são possíveis algumas estratégias para a adaptação dos preços, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Estratégias de adaptação de preços

Estratégia	Definição
Preço geográfico	Determinação de preços diferentes para diferentes clientes, em diferentes locais e países;
Preço com descontos e concessões	Técnicas de ajustes de preços, descontos e concessões por pagamentos antecipados, compras de grandes volumes, ou compras fora de temporada;
Preço promocional	Técnicas de determinação de preços que servem para estimular compras antecipadas;
Preço discriminatório	Ocorre quando uma empresa vende um bem ou serviço por dois ou mais preços, não refletindo uma diferença proporcional de custos;

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012)

Mesmo com estratégias que servem para adaptar os preços, às vezes muitas empresas enfrentam situações em que se devem reduzir os preços, dependendo de alguns fatores, como: “à capacidade excedente da fábrica, ao declínio na participação de mercado, à intenção de dominar o mercado por meio da redução de custos ou à recessão econômica” (KOTLER;

KELLER, 2012, p.438). Assim como, os preços podem ser influenciados pela ação da concorrência, como ressalta Cobra (2009, p.202), onde afirma que “o preço é ainda influenciado pela ação da concorrência. Quanto maior o número e mais agressivos forem os concorrentes em um dado mercado, maior será a importância do fator preço”.

Por outro lado, conforme as ideias de Kotler e Keller (2012), pode ocorrer um aumento de preços por conta da inflação, ou por um excesso de demanda. Cobra (2009, p.202) reforça esta ideia afirmando que “a demanda de determinados produtos é muito sensível ao preço”. Porém, ao fazer isso “as empresas devem administrar cuidadosamente as percepções dos clientes” (KOTLER; KELLER, 2012, p.438), tendo em vista que em caso de um aumento exagerado, ou até mesmo moderado, poderá fazer com que os clientes optem pela concorrência. Ou seja, ao se mexer nos preços, e desejando-se ter um aumento na participação de mercado, ou enfrentar a concorrência, e até mesmo a própria obsolescência dos produtos, exigirão estratégias flexíveis, defende Cobra (2009). A escolha de estratégia de precificação, para Kotler e Armstrong (2014) depende da estratégia de marketing geral, das abordagens de precificação dos concorrentes e do ambiente econômico.

É o que defende Cobra (2009, p.206), em relação às estratégias de precificação, “a estratégia de marketing de qualquer empresa está sempre associada ao preço”. Sendo assim, o Quadro 4 traz algumas estratégias possíveis de preços.

Quadro 4 - Estratégias de preço

Estratégia	Definição
Estratégia premium	Com um produto de alta qualidade, pode-se praticar preço alto, visando uma faixa alta do mercado, chamada faixa premium.
Estratégia de penetração	Com um produto de alta qualidade, visa-se obter uma rápida penetração de mercado, praticando-se preço médio, isto é, pouco abaixo do normal.
Estratégia de superbarganha	Um produto de alta qualidade, a preço baixo, só pode significar rápida introdução no mercado, à custa da concorrência e, sobretudo, oferecendo condições vantajosas ao distribuidor.
Estratégia de preço alto	Para a qualidade média, preço alto pode significar tentativa de valorização do produto e rápida lucratividade.
Estratégia de qualidade média ou comum	É a prática de preço condizente com a qualidade objetiva numa parcela justa do mercado, nem mais nem menos.
Estratégia de barganha	Oferecer um produto de qualidade média a preço baixo só pode significar barganha com distribuidores e consumidores.
Estratégia de “bater e correr”	Tirar vantagem inicial e sair rapidamente do mercado, pois preço alto com qualidade baixa é ação predatória.
Estratégia de artigos de qualidade inferior	O preço médio para um produto de baixa qualidade só pode estar associado a uma política de tirar vantagem da imagem da marca
Estratégias de preços baixos	Produtos de baixa qualidade correspondem uma estratégia de preço baixo para vender quantidade.

Fonte: Adaptado de Cobra (2009)

3.2.3 Praça

Churchill Jr. e Peter (2000, p.368) acreditam na possibilidade de ligar os produtores aos clientes de várias formas, sendo o canal distribuição “uma rede organizada de órgãos e instituições que executam todas as funções necessárias para ligar os produtores aos usuários finais, a fim de realizar a tarefa do marketing”, ou seja, as estratégias de praça buscam fazer com que ocorra a ligação entre aquele que produziu e aquele que deseja consumir ou utilizar, o produto final. Neste sentido, em relação ao espaço de implantação do comércio,

As empresas apontam três fatores essenciais para o sucesso no varejo: localização, localização e localização! É muito importante que os varejistas escolham lugares de fácil acesso para o mercado-alvo, em áreas que sejam compatíveis com o seu posicionamento. (KOTLER; ARMSTRONG, 2014, p.425)

Acrescentam Kotler e Armstrong (2014, p.377), “as empresas podem projetar seus canais de distribuição de modo que disponibilizam produtos e serviços aos clientes de diferentes formas”, isto é, esta disponibilidade pode ocorrer através do canal de marketing direto, que seria quando a empresa vende direto para seu cliente ou consumidor, sem intermediários, ou, através dos “canais de marketing indireto, com um ou mais intermediários” (KOTLER; ARMSTRONG, 2014, p.377).

Contudo, diante da importância dos canais de marketing, estes não funcionam por conta própria, necessitando de material humano. Na ótica de Kotler e Armstrong (2014), os membros, ou seja, aqueles que fazem parte dos canais de marketing, ou canais de distribuição, realizam muitas funções importantes, sendo que algumas delas, inclusive, ajudam na realização de transações. O Quadro 5 traz algumas funções.

Quadro 5 – Funções dos membros do canal de marketing

Função	Descrição
Informações	Coletar e distribuir informações sobre consumidores, fabricantes e outros agentes e forças presentes no ambiente de marketing, necessárias para planejar e ajudar a executar trocas.
Promoção	Desenvolver e divulgar mensagens persuasivas sobre uma oferta.
Contato	Encontrar compradores potenciais e comunicar-se com eles.
Ajuste	Adaptar ofertas para atender às necessidades do comprador, incluindo atividades como fabricação, classificação, montagem e embalagem.
Negociação	Chegar a um acordo sobre preços e outras condições, de modo que a posse ou propriedade possa ser transferida. Outras funções-chave ajudam a cumprir transações já efetuadas.
Distribuição física	Transportar e armazenar produtos.
Financiamento	Obter e utilizar fundos para cobrir os custos do trabalho do canal.
Riscos	Assumir os riscos de realizar o trabalho do canal.

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2014)

3.2.3.1 Canais de Marketing e Distribuição

Kotler (2000) conceitua Canais de Marketing, que também são chamados de canais de distribuição, como sendo os conjuntos de organizações interdependentes que estão envolvidos no processo de tornar-se um produto, ou até mesmo um serviço, disponível para seu uso ou consumo. Para o autor, esse processo se daria por meio da inserção de intermediários de marketing para colocar os produtos de determinada organização acessíveis no mercado.

Kotler e Armstrong (2014) acreditam que a composição dos canais de distribuição não se dá somente pelos numerosos fluxos que ligam uma empresa e outra, sendo na verdade complexos sistemas comportamentais onde a interação de pessoas e as empresas com o objetivo de buscar como resultados as metas individuais, organizacionais e do canal. “Um canal de marketing é composto por empresas que formam parcerias por um bem comum. Todo membro do canal depende dos outros” (KOTLER; ARMSTRONG, 2014, p.378)

Las Casas (2005) afirma que o canal de distribuição é o caminho por onde os serviços seguem, ou seja, desde seu produtor ou fornecedor até chegar finalmente ao consumidor. É o complexo de empresas que existem para distribuí-los, incluindo agentes e intermediários.

Os intermediários na visão de Churchill Jr. e Peter (2000) são usados quando deixam as trocas mais eficientes, reduzindo os custos de transação. Se não cumprirem essa função, é mais provável que os produtores não façam uso deles e vendam diretamente para os clientes.

Segundo Richers (2000), uma das principais decisões relacionadas ao sistema de distribuição é a amplitude de cobertura que pode assumir três formas: Distribuição intensiva, distribuição seletiva e distribuição exclusiva. O Quadro 6 traz as definições.

Quadro 6 - Formas de distribuição

Distribuição intensiva	O produtor procura o máximo de pontos de vendas para seus produtos, na sua área de atuação é a opção escolhida para a maioria dos produtos massificados.
Distribuição exclusiva	Outro extremo da distribuição intensiva, no qual o responsável procura concentrar todas as suas vendas num só ponto, para o qual ele costuma dar exclusividade de sua representação.
Distribuição seletiva	Meio termo entre as duas opções anteriores, em que o produtor procura manter certa concorrência entre vários distribuidores de sua marca, numa determinada área geográfica, mas sem provocar um combate ferrenho entre os lojistas.

Fonte: Adaptado de Richers (2000)

Richers (2000) esclarece os três tipos de distribuição: a intensiva busca a máxima disponibilidade dos bens e serviços por parte do fabricante pode ser observada em supermercados, onde se apresenta ampla variedade de produtos. A distribuição exclusiva que seleciona e concentra o local da venda, é verificada no setor de automóveis, além dos artigos de luxo que não encontramos tão facilmente. A distribuição seletiva, encontrada em produtos com boa imagem de marca, mas que não chegam a ser bens de luxo, como supracitado.

Cada tipo de canal possui suas especificidades e assim vantagens particulares, como exposto por Kotler (1998) quando afirma que na distribuição intensiva há o benefício da conveniência para o consumidor, assegurando um acesso mais fácil a quem deseja comprar.

Por parte da distribuição exclusiva, como o próprio nome se refere, há o benefício da exclusividade vista no fato de um vendedor que faça parte da cadeia de distribuição em questão não trabalhar com marcas concorrentes. E por fim, na distribuição seletiva adquire-se o bônus da cobertura adequada de mercado, se colocando em melhor posição devido à uma atenção especial na escolha dos intermediários.

Portanto, cabe ao administrador enquadrar a sua oferta de serviços nos canais de distribuição que mais se assemelham às características do produto e serviço. Não obstante, é pertinente a percepção da dinâmica do ambiente externo, podendo fazer com que eventualmente haja a necessidade de mudança de canal, visando entregar maior valor ao consumidor.

3.2.3.1.1 Sistema Convencional

Para Kotler e Keller (2012), um canal de Marketing convencional é aquele que é formado por um fabricante independente, por atacadistas ou varejistas. Ou seja, para o autor, cada um é uma empresa independente e que busca maximizar seu próprio lucro, mesmo que essa meta venha reduzir o lucro do sistema como um todo.

Conforme explicado no trecho, a característica principal desse tipo de canal é a independência dos envolvidos, podendo eventualmente acarretar numa falta de integração e alinhamento entre as partes. Outro ponto que certamente afeta esse tipo de decisão é a falta de controle entre os membros, já que nenhum deles possui um largo controle sobre os demais. Segundo os autores supracitados, é necessário para o sucesso dessa decisão de canal que os papéis designados sejam desempenhados de forma acordada, bem como uma boa especialização da parte dos participantes. Em contrapartida, há o benefício da liberdade para decidir a maneira mais adequada para se atuar, desde que dentro dos padrões exigidos.

3.2.3.2.2 Sistema Vertical de Marketing

O sistema de canal vertical surge na contraposição dos canais convencionais, onde busca unificar as relações dos membros do canal. Tal sistema oferece maior integração entre fabricantes, atacadistas e varejistas nos quais há como característica fundamental uma predominância de um destes membros em relação aos outros, apresentando diferenciações no que diz respeito ao poder, como ressaltam Kotler e Armstrong (2014).

Por conta dessa definição, e levando em consideração o próprio nome deste sistema, a palavra “vertical” refere-se aos níveis encontrados no canal. Este pode ser dominado tanto pelo produtor, como por aquele que distribui, o atacadista ou varejista. É uma alternativa para reduzir custos quanto à tamanho, poder de barganha e serviços, como advoga Kotler (1998).

Churchill Jr. e Peter (2000) destacam que do sistema vertical de marketing encontram-se três subvertentes: os administrados, empresariais e contratuais. No primeiro tipo, as empresas separadas desenvolvem um programa abrangente para distribuir uma linha de produtos, com um dos membros do canal dominando os demais e tomando as decisões que os abrangem. No SVM empresarial uma só empresa possui e controla a maior parte ou todo um canal, tendo o controle sobre todo o sistema de distribuição. E finalmente, no SVM contratual,

ocorre a formalização dentre os membros do canal, em que são ligados por contratos que esclarece os direitos e deveres de cada um.

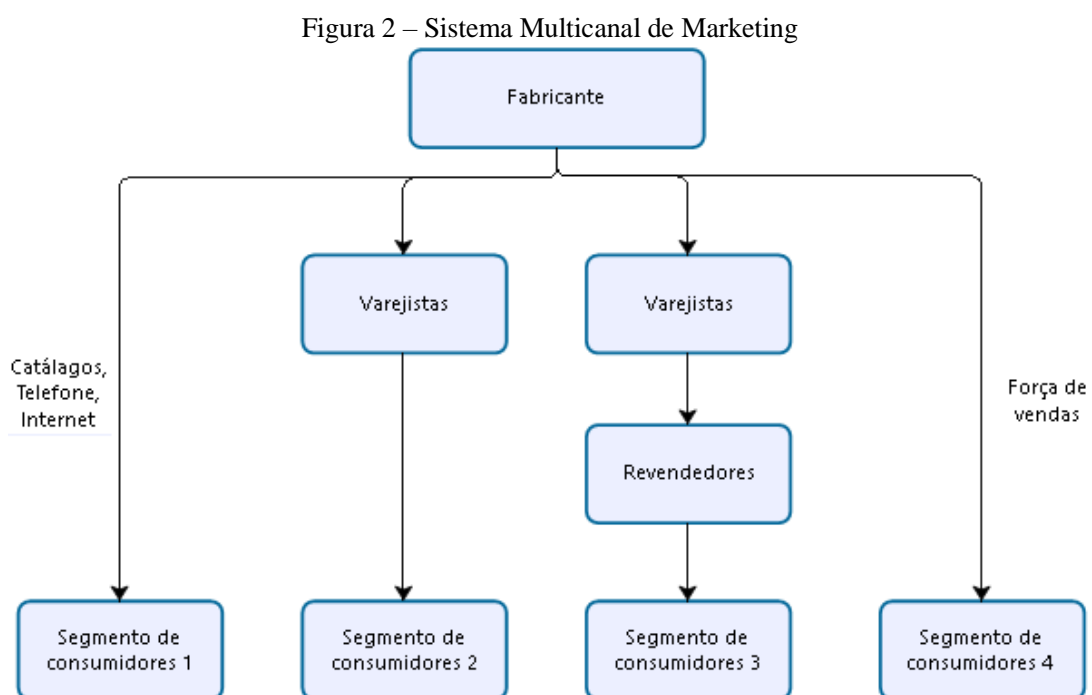
3.2.3.2.3 Sistema Horizontal de Marketing

Outro sistema de canal de marketing é o Horizontal de Marketing, que consiste na união de duas ou mais empresas não relacionadas para explorar uma nova oportunidade de mercado, apontam Kotler e Keller (2012). Desta forma, as empresas podem unir seus capitais, sua capacidade de produção ou até mesmo seus recursos de marketing, obtendo assim, muito mais do que poderiam obter sozinhas, ressaltam Kotler e Armstrong (2014).

Kotler e Keller (2012) salientam ainda que um fator que contribui bastante para isso, é pelo fato de que as empresas têm sofrido muito com a falta de recursos financeiros, know-how, produção e marketing, para se aventurarem sozinhas. E com o Sistema Horizontal de Marketing, “as empresas podem trabalhar juntas em uma base temporária ou permanente, ou criar uma joint-venture”. (KOTLER; KELLER. 2012. p.465), ou seja, as empresas podem combinar para trabalharem juntas por um tempo determinado, e desta forma, criar alianças estratégicas para atingir um objetivo em comum.

3.2.3.2.4 Sistema Multicanal de Marketing

Já o Sistema Multicanal de Marketing, conforme Kotler e Armstrong (2014) ocorre quando uma empresa estabelece dois ou mais canais de marketing para se alcançar um ou mais segmentos de clientes. A Figura 2 apresenta um exemplo de um sistema multicanal de marketing.



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2014)

Para os autores supracitados, a Figura 2 ilustra uma empresa que fabrica tal produto, e vende o mesmo diretamente para o segmento de consumidores 1 através do uso de catálogos, telefone e internet. Já para atingir o segmento de consumidores 2, esta empresa faz o uso de varejistas, para o segmento de consumidores 3, faz o uso de distribuidores e revendedores para alcançá-los, e por fim, utiliza sua força de vendas para vender diretamente para o segmento de consumidores 4. Kotler e Keller (2012) afirmam que uma empresa ao fazer o uso de múltiplos canais, podem obter três grandes benefícios, sendo eles: Uma maior cobertura de mercado, um menor custo de canal e, por fim, uma venda mais personalizada. Ou seja, apesar de se ter um custo maior ao utilizar-se múltiplos canais existem alguns benefícios que, dependendo da estratégia adotada, podem fazer o gestor optar pela utilização deste sistema.

3.2.4 Promoção

Para McCarthy e Perreault (1997, p.230) a promoção se configura como “a comunicação da informação entre vendedor e comprador potencial ou outros do canal para influenciar atitudes e comportamento”. Sendo assim, se baseia na propagação da informação para que os clientes tenham ciência da disponibilidade de um determinado produto ou serviço, acessível em determinado local. As necessidades e o comportamento dos consumidores-alvo são os fatores determinantes da ação de comunicação do marketing.

Nas visões de Kotler e Armstrong (2014), promoção diz respeito à maneira em que são divulgados os pontos fortes dos produtos de uma empresa, e como os consumidores são persuadidos a adquirirem esse produto para a sua satisfação. Em sua composição, Cobra (2009, p.25) afirma que “o composto promocional envolve distribuição, logística, propaganda, promoção de vendas, merchandising, relações públicas, assessoria de imprensa e força de venda”. Como pontua Kotler (2000), há cinco categorias de ferramentas de comunicação nas quais constituem o composto de promoção. Elas estão descritas no Quadro 7.

Quadro 7 - Ferramentas de comunicação

Ferramenta	Definição
Propaganda	Qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoais de ideias, produtos ou serviços feitos por um patrocinador identificado;
Promoção de Vendas	Incentivos de curto prazo para estimular a compra ou a venda de um produto ou serviço;
Venda Pessoal	Apresentação pessoal feita pela força de vendas da empresa com o propósito de realizar vendas e desenvolver relacionamento com os clientes;
Relações Públicas	Desenvolvimento de boas relações com os diversos públicos da empresa por meio da obtenção de publicidade favorável, construção de uma boa imagem corporativa e administração ou contenção de boatos, histórias ou eventos desfavoráveis;
Marketing Direto	Contatos diretos com consumidores individuais, cuidadosamente definidos como alvo, com o objetivo de obter resposta imediata e cultivar relacionamentos duradouros;

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2014)

Kotler e Armstrong (2014) ressaltam que apesar do composto de promoção ser a principal atividade de comunicação, os demais compostos de marketing devem agir de forma combinada para que haja maior resultado na comunicação da empresa. Outra ferramenta muito importante, e muito presente no comércio, por exemplo, é a Propaganda, que para Cobra (2009, p.354) a “desempenha diversos papéis” alguns desses papéis, por exemplo, estão expostos no Quadro 8.

Quadro 8 - Os papéis da propaganda

Papel da Propaganda	Definição
Propaganda como informação	Antes de vender um produto ou serviço o papel da propaganda é informar a existência do produto ou serviço.
Informação desempenhando um serviço de utilidade.	A propaganda tem ainda um papel social de prestar serviços de informação de interesse da comunidade.
Paridade entre o conteúdo da informação e o resultado de vendas da propaganda.	A eficácia da mensagem publicitária pode ser aferida pelo resultado de vendas após a veiculação da campanha.
Persuasão e venda.	A propaganda visa despertar o interesse do consumidor por um produto ou serviço.
Posicionamento da marca do produto ou serviço na mente do consumidor.	É preciso avaliar o posicionamento da marca anunciada na lembrança do consumidor.

Fonte: Adaptado de Cobra (2009)

Dada a sua complexidade, cabe ao gestor interpretar o papel da propaganda e fazer o seu uso adequado dentro do composto de promoção, transmitindo o valor do seu produto ou serviço, informando e servindo como ferramenta útil para informar o seu público alvo.

3.3 Marketing de Relacionamento

Tendo em mente que um dos principais objetivos do marketing é identificar as lacunas do mercado e auxiliar da melhor maneira como preenchê-las, o desenvolvimento de relacionamentos nesse processo torna-se cada vez mais importante para o sucesso das estratégias que serão empregadas. Na concepção de Kotler e Keller,

O marketing de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles. (2012, p.18)

Sob este enfoque, para se conquistar e manter uma relação saudável, satisfatória e de longo prazo com os componentes-chaves em uma negociação, e principalmente, visando os clientes, tendo em vista que o sucesso de uma organização depende essencialmente da satisfação dos clientes, Bogmann (2008) destaca que o marketing de relacionamento poderia ser descrito em cinco pontos, como uma empresa que:

1. Encontrou o cliente;
2. Passou a conhecê-lo melhor;
3. Mantém-se em constante contato com ele;
4. Tenta garantir que o cliente consiga aquilo que quer, não apenas em relação ao produto, porém, em todos os aspectos que tangem o relacionamento cliente e empresa; e,
5. Verifica se o cliente está conseguindo o que foi previamente prometido. Desde que também seja vantajoso para a empresa.

Portanto, na ótica de Bogmann (2008), o marketing de relacionamento é uma tarefa de difícil manutenção, porém, primordial para se tornar líder num mercado, ter rápida aceitação de novos produtos e serviços, bem como, obter a fidelidade do cliente. Neste sentido, para que se tenha sucesso nesta tarefa é muito importante se conhecer os componentes-chave do marketing de relacionamento, para Kotler e Keller (2012, p.19) são quatro componentes-chave do marketing de relacionamento, sendo eles:

- a) os clientes;
- b) os funcionários;
- c) os parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências); e,
- d) os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas);

Sob este enfoque, para os autores supracitados, as empresas devem gerar prosperidade para esses componentes, desenvolver relações sólidas com eles, e para isso, exige-se compreensão de suas competências, recursos, necessidades, metas e desejos, e assim, equilibrar os retornos a todos os principais stakeholders. Todavia, esta não é uma tarefa fácil, Kotler e Keller (2012, p.19) afirmam que “considerando-se que atrair um novo cliente pode custar cinco vezes mais do que manter um já existente, o marketing de relacionamento também enfatiza a retenção de clientes”, ou seja, é por este motivo que as empresas têm investido em aprofundar suas parcerias com fornecedores e distribuidores, pois os veem como grandes parceiros na entrega de valor aos consumidores finais.

Neste sentido, na compreensão de Cobra (2009), o investimento no marketing de relacionamento pode se distinguir em cinco níveis:

- a) básico, onde se busca atender as necessidades primárias demandadas pelos clientes;
- b) reativo, em que se compreende como sendo um esforço realizado pela empresa para oferecer o mesmo ou mais do que seu concorrente.
- c) responsável, onde se busca atender respeitando os direitos do consumidor
- d) proativo, sendo o que significa se antecipar à concorrência, e procurar oferecer aos clientes serviços não esperados, surpreendendo-os.
- e) parceria, sendo o nível em que se procura criar relacionamento de cumplicidade com os clientes de maneira a agradá-los sempre, e para isso, é de extrema importância que os mesmos tenham, em relação ao produto ou serviço oferecido pela empresa, um valor percebido elevado.

Portanto, segundo Cobra (2009), em relação à escolha de qual o nível de investimento que deverá ser adotado por cada organização, o autor afirma que o nível adequado, dependerá do número de consumidores ativos da empresa e da margem de lucro da mesma. Já, Kotler e Keller (2012) defendem que o marketing de relacionamento não é eficaz em todas as

situações, entretanto, quando se utiliza a estratégia correta e a forma em que se implementa é a adequada, a empresa poderá focar tanto na gestão dos seus clientes, quanto de seus produtos. E neste sentido, no que tange à como se implementar um programa de marketing de relacionamento, Bogmann afirma que:

Para se estabelecer um programa de marketing de relacionamento é fundamental o envolvimento de toda a empresa, pois não se trata de um projeto de um departamento apenas ou restrito a algumas pessoas. (2008, p.35)

O marketing de relacionamento é uma filosofia para a organização e seus resultados dependem do comprometimento dos dirigentes e todos os funcionários da mesma.

3.4 Marketing de Serviços

É inegável que os serviços ocupam um lugar de grande importância na economia, conforme salienta Cobra (2009, p.215) “a indústria de serviços é uma das mais prósperas do mundo”. Acrescenta que esta indústria é chamada de indústria limpa, e que representa cerca de 57% do PIB do Brasil. Devido sua grande participação na economia, é um setor que requer uma atenção especial em todas as áreas, inclusive, o Marketing.

Dias et al. (2003) defendem que os serviços são como bens intangíveis, ou seja, podem ser entendidos como ações ou desempenhos que geram valor através de mudanças desejadas nos clientes, ou, em seu benefício. Kotler e Armstrong (2014) realçam que a intangibilidade dos serviços, significa que os serviços não podem ser sentidos, ouvidos, vistos, provados, e até mesmo cheirados pelo cliente antes da compra. Os serviços são como uma relação de confiança entre o cliente e o vendedor, tendo em vista que o cliente muitas vezes não sabe o que receberá no final.

Para Cobra (2009) o serviço torna-se diferente do produto por conta da sua intangibilidade, ou seja, aquilo que não pode ser tocado e armazenado, o autor afirma ainda que os serviços proporcionam lembranças. Lembranças estas, que podem ser positivas, ou até mesmo negativas, dependendo muitas vezes do profissional que o exerce. Dias et al. (2003) afirmam que o serviço é como uma experiência e que dependendo do profissional que o desempenha, resultará em sua intensidade, qualidade e memorabilidade. Portanto, os serviços possuem características que os diferem dos produtos, estas características podem ser mais bem compreendidas no Quadro 9.

Quadro 9 – As características dos serviços

Característica	Descrição
Os serviços são intangíveis	A natureza do serviço é a sua intangibilidade, ou seja, não pode ser tocado, armazenado, transportado.
Os serviços são inseparáveis do provedor de serviços	Significa que eles não podem ser separados de seus fornecedores, sejam eles pessoas ou máquinas.

Os serviços são perecíveis.	Os serviços não podem ser armazenados para venda ou uso posterior.
Há dificuldade de padronização	Como o serviço depende, sobretudo, de desempenho humano, não há como padronizar. Mesmo quando o serviço é realizado por equipamentos, a padronização nem sempre é alcançada.
O comprador frequentemente é envolvido no desenvolvimento e distribuição de serviços.	Há diversos serviços em que o consumidor é envolvido. De qualquer maneira é preciso que o cliente se envolva com o serviço realizando algum esforço ou trabalho.
A qualidade do serviço é altamente variável.	Da mesma maneira que existe dificuldade de padronização, a qualidade também varia de acordo com o desempenho do prestador de serviços.

Fonte: Adaptado de Cobra (2009)

Por tais aspectos, Cobra (2009) afirma que é por esse e outros motivos que os serviços necessitam de um marketing que instigue e que provoque o consumidor, fazendo este consumidor querer comprar repetidamente. Entretanto, quando um consumidor opta por um serviço, ele não sabe qual será o resultado final do mesmo. Sob este enfoque, Kotler e Armstrong (2014) defendem que para diminuir a incerteza com o resultado dos serviços, os compradores acabam buscando por sinais de qualidade, ou seja, eles tiram suas conclusões em relação à qualidade das instalações, no pessoal responsável, nos preços dos mesmos, nos equipamentos que se podem ver e nas comunicações.

Por tais considerações, Dias et al. (2003) afirmam que a gestão do marketing de serviços deve observar o chamado 8 P's, que estão descritos a seguir:

- a) elementos do produto:** ou seja, são as características dos serviços, que tem sempre como referência os benefícios desejados pelos clientes;
- b) ponto de distribuição e tempo:** são os meios de distribuição e de entrega, estes que podem ser por meios físicos ou eletrônicos;
- c) processo:** é o método e a sequência em que o serviço é executado, onde se devem avaliar os graus de padronização e os de customização dos processos;
- d) produtividade e qualidade:** esta é uma variável estratégica, pois a mesma afeta o custo e o tempo para executar o serviço. Porém, muitas vezes pode também afetar sua qualidade;
- e) pessoas:** são muitos os serviços que dependem diretamente da interação entre cliente e o responsável pela prestação do mesmo. A natureza dessa interação é que gerará a percepção da qualidade do serviço por parte do cliente;
- f) promoção e informação:** é a necessidade de informar o cliente para que o mesmo participe adequadamente do processo de execução, ou para que possa avaliar seus benefícios;
- g) preço e outros custos do serviço:** o cliente desembolsa por um serviço não apenas as unidades monetárias, porém, também por outros aspectos, como o tempo e o custo psicológico, ou seja, ansiedade e incertezas;
- h) evidência física:** em virtude de os serviços serem de natureza inatingível, o fornecedor ou prestador do serviço, procura tangibilizar os serviços pelos aspectos de evidência física, como os funcionários, as instalações físicas, entre outros.

Kotler e Armstrong (2014) sublinham que o marketing de serviços exige mais que o tradicional marketing externo, aquele que faz o uso dos 4 P's. Para eles, o marketing de serviços necessita do marketing interno e do marketing interativo, como explicados a seguir.

a) marketing interno: significa que a empresa prestadora de serviços deve manter os funcionários que lidam com clientes orientados e motivados, assim como todo o pessoal que oferece os serviços de apoio, para que haja um trabalho em equipe com o objetivo de fornecer a satisfação aos clientes.

b) marketing interativo: significa que a qualidade final do serviço depende muito da qualidade da interação entre quem compra e quem vende durante o processo de venda. A qualidade do serviço depende além da entrega em si, como também da qualidade de quem o entrega.

Kotler e Armstrong (2014) defendem ainda que com o aumento da concorrência, dos custos, e com a queda de produtividades, as empresas prestadoras de serviço devem cada vez mais se sofisticar no marketing de serviços, os autores afirmam ainda que as empresas prestadoras de serviços encontram três grandes tarefas de marketing, ou seja, precisam melhorar a diferenciação dos serviços, a qualidade dos mesmos, bem como sua produtividade, os quais podem ser melhor entendidos, conforme as ideias de Kotler (2000), a seguir:

a) Diferenciação nos serviços: no setor de serviço conforme as ideias de Kotler (2000), as inovações são muito fáceis de serem copiadas, entretanto, as empresas que as fizerem regularmente alcançarão muito sucesso e vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, de modo que a empresa poderá ser conhecida por suas inovações, o que atrairia mais clientes.

b) Produtividade nos serviços: por conta da grande pressão para manter os custos baixos, e, conseqüentemente, aumentar a produtividade.

c) Qualidade dos serviços: Kotler (2000) defende que a empresa sai na frente da concorrência ao apresentar serviços com uma qualidade superior, de modo que supere as expectativas de seus clientes. Em relação às expectativas, o autor defende que elas se dão por experiências anteriores, pelo boca-a-boca e pela propaganda, de modo que o cliente percebe esta qualidade ao confrontar o serviço percebido com o esperado. Se essas expectativas atenderem ou forem além do que se esperava, o cliente serão mais propensos a retornar a empresa.

Em relação à qualidade dos serviços, Kotler (2000) apresenta cinco fatores que são fundamentais, apresentados em ordem de importância.

1. Confiabilidade: a habilidade de efetuar o serviço exatamente como previamente prometido;

2. Capacidade de resposta: consiste na disposição de ajudar os clientes e de oferecer os serviços dentro do prazo previamente estipulado;

3. Segurança: conhecimento, cortesia e habilidade por parte do funcionário para transmitir confiança e segurança;

4. Empatia: a atenção dada a cada cliente de forma individual;

5. Itens tangíveis: consiste na aparência das instalações, dos equipamentos, funcionários e do material de comunicação;

Sobre estas questões, Kotler (2000) afirma que existem abordagens que podem fazer aumentar a produtividade no setor de serviços, sendo elas: ter funcionários com maior qualificação, aumentar a quantidade de serviços, abrindo mão de certa qualidade, industrializar o serviço em sua execução, reduzir a necessidade de um serviço desenvolver um

produto-solução, realizar um serviço mais eficaz, apresentar aos clientes incentivos para substituir o trabalho da empresa por seu trabalho, e, aproveitar o poder da tecnologia e oferecer um melhor atendimento ao cliente.

3.5 Plano de Marketing

Após definir termos como marketing, estratégias de marketing, composto mercadológico, marketing de relacionamento e marketing de serviços, percebe-se a necessidade de se colocar em prática o que as teorias dizem a respeito, portanto, é para isso que existe o plano de Marketing. Na compreensão de Kotler e Armstrong (2014), o planejamento de marketing tem como implicações a seleção de estratégias de marketing que irão ajudar a empresa a atingir seus objetivos estratégicos de modo geral.

Na concepção de Ferrell e Hartline (2005), o plano de marketing fornece um plano de como a empresa ou organização irá adaptar suas decisões sobre produto, preço, praça e promoção, de forma que possa criar uma proposta que seja atraente para seus consumidores.

Ainda para os autores supracitados, o plano de marketing deve ser organizado de tal maneira que possa garantir que todas as informações importantes sejam avaliadas e incluídas.

Na ótica de Cobra (1992), o plano de marketing procura identificar as oportunidades favoráveis do negócio para a organização, bem como, mostrará como alcançar estas oportunidades com sucesso, para posteriormente, obter e manter a empresa em posições desejadas. Kotler e Armstrong (2014) advogam que somente através de um bom plano de marketing, a organização obterá orientação, foco em relação à marca, produto ou em relação a ela mesma. Ainda segundo as ideias de Kotler e Armstrong (2014, p.681) “com um plano detalhado, qualquer empresa estará mais bem preparada para lançar um produto ou gerar vendas para os produtos existentes”.

Sob o enfoque da importância de um plano de marketing para a organização, bem como os resultados que o mesmo poderá trazer para a mesma, torna-se necessário saber o que as estratégias apresentadas neste plano de marketing precisam apresentar. Neste sentido, Cobra (2009, p.44) afirma:

Toda estratégia de marketing precisa apresentar programas detalhados de ação, recursos a serem alocados por área de atividade e região, e deve conter indicadores de desempenhos a serem alcançados.

Portanto, Cobra (2009) ressalta que um plano de marketing precisa ser de forma:

CLARA – ele não pode ser redigido de forma evasiva, mas sim, de uma forma que fique claro o que deve ser feito.

QUANTIFICADO – as atividades devem ser previamente orçadas, e caso necessário, quantificadas, para que seu desempenho possa ser monitorado.

FOCADA – o foco deve estar claro, de forma que o que se pretende atingir seja enunciado de forma objetiva e quantificada.

REALISTA – o plano para ser executável, precisa ser realista com relação à empresa em questão e estar de acordo com o potencial de mercado.

CONCORDÂNCIA – ou seja, todas as pessoas comprometidas com a execução do plano de marketing devem ser devidamente notificadas.

Por tais aspectos, Kotler e Armstrong (2014) sublinham que o plano de marketing deve servir para registrar como os objetivos e estratégias de marketing da organização serão alcançados por meio de técnicas e estratégias específicas de marketing, tendo sempre o cliente como ponto de partida, e para isso, deverá estar relacionado também com os planos de outras áreas e departamentos da organização. Neste sentido, para que o plano de marketing, ao ser posto em prática, atenda com excelência os objetivos previamente estabelecidos, Cobra (2009) ressalta que é necessário que todas as atividades de marketing a serem desenvolvidas estejam anunciadas de forma que haja os seguintes pressupostos:

Consistência – entre os recursos disponíveis pela organização e os planos traçados. Pois, caso isso não ocorra, o planejamento não poderá ser alcançado.

Responsabilidade – para cada etapa do planejamento é preciso definir as responsabilidades específicas, pois, sem que as pessoas sejam responsabilizadas, o plano poderá não atingir seus objetivos previamente definidos. Ou seja, o plano de marketing só colherá bons frutos se houver responsabilidades bem definidas.

Comunicação – é preciso comunicar todas as áreas da organização sobre as etapas correspondentes do planejamento, pois, desta forma, as pessoas responsáveis por cada etapa do planejamento se sentirá comprometida com os resultados planejados.

Implantação e acompanhamento – o que foi planejado precisa ser implantado e acompanhado.

Complementam, Kotler e Armstrong (2014) que ao contrário de um plano de negócios que apresenta uma visão mais ampla, o plano de marketing tem um escopo mais limitado. E neste sentido, a literatura apresenta alguns modelos de estruturas para o plano de marketing, sendo que alguns deles estão expostos no Quadro 10.

Quadro 10 - Modelos de estruturas de Plano de Marketing

Las Casas	Richers	Ferrell e Hartline	SEBRAE	Kotler e Armstrong
I Sumário	I Sumário Executivo	I Sumário Executivo	I Sumário Executivo	I Resumo executivo
II Introdução	II Avaliação da Situação do Momento	II Análise da Situação	II Análise de Ambiente	II Atual situação de marketing
III Síntese	III Apreciação do cenário	III Análise SWOT	III Definição do Público-alvo	III Análise das ameaças e das oportunidades
IV Análise da situação: suposições	IV Recomendações Estratégicas	IV Metas e Objetivos de Marketing	IV Definição do Posicionamento de Mercado	IV Objetivos e questões essenciais
V Objetivos de marketing	V Formas de Implementação	V Estratégias de Marketing	V A Definição da Marca	V Estratégia de marketing

VI Estratégias de marketing	VI Orçamento	VI Implementação de Marketing	VI Definição de Objetivos e Metas	VI Programas de ação
VII Prazos, custos, responsabilidades		VII Avaliação e Controle	VII Definição das Estratégias de Marketing	VII Orçamentos
VIII Promoção de vendas			VIII Implementação do Plano de Marketing	VIII Controles
IX Orçamentos			IX Avaliação e Controle	
X Demonstrativo de resultados				
XI Controles Processo de atualização				

Fonte: Las Casas (1999), Richers (2000), Ferrell e Hartline (2005), SEBRAE (2013), Kotler e Armstrong (2014).

Os modelos do Quadro 10 trazem diferenças de nomenclaturas, porém percebe-se que há tópicos unanimidades. A seguir detalha-se o planejamento de marketing dos modelos: Ferrell e Hartline (2005), SEBRAE (2013) e Kotler e Armstrong (2014).

3.5.1 Sumário Executivo

O sumário executivo é a primeira parte que compõe o plano de marketing. Nele deve ser descrito de forma resumida um pouco sobre o negócio em questão. Na ótica de Ferrell e Hartline (2005) o sumário executivo é a síntese do plano de marketing, onde se transmite o principal ponto da estratégia de marketing, bem como sua execução. O propósito é apresentar a visão geral do plano, de modo que quem estiver lendo, possa perceber as questões e temas essenciais sobre o seu papel à implementação de estratégias de marketing à organização. Na visão de Kotler e Armstrong (2014), o resumo executivo traz a síntese das principais metas e recomendações de marketing para ser analisado pelo gestor, ajudando na identificação dos principais pontos do plano. Conforme Ferrell et al. (2000), embora o sumário executivo seja o primeiro item de um plano de marketing, deve ser elaborado no final, após as etapas do plano, possibilitando apresentar a visão geral do plano.

3.5.2 Análise da Situação

Na compreensão de Nickels e Wood (1999), a análise da situação de uma organização é a etapa onde se faz um resumo do estado atual da empresa, é nesta etapa também que se faz uma avaliação dos fatores internos e externos que podem afetar o futuro da organização. Na visão de Richers (2000), a análise ambiental é como um processo contínuo em que se investigam as condições que determinam fatores como a localização, o tamanho, a natureza, a

direção e a intensidade das forças atuantes no mercado e que podem afetar futuramente as vendas da organização. Kotler e Armstrong (2014) destacam que a análise da situação deve descrever o mercado-alvo e a posição no qual a empresa está nele, nesta análise deve incluir informações sobre o mercado, o desempenho do produto, sobre a concorrência, bem como sua distribuição, os autores ainda sinalizam que esta seção inclui:

- a) **uma descrição do mercado**, onde é definido o mercado, bem como seus principais segmentos e, em seguida, se analisa as necessidades dos clientes e os fatores no ambiente de marketing que podem afetar as compras desses;
- b) **uma análise do produto**, onde é apresentado as vendas, os preços e as margens brutas dos principais itens da linha de produtos da empresa;
- c) **uma análise da concorrência**, onde se identifica os principais concorrentes, e se avalia a posição de cada um deles no mercado, bem como suas estratégias referentes à qualidade, determinação de preços, distribuição e promoção do produto; e,
- d) **uma análise da distribuição**, onde se avalia as recentes tendências em vendas e outros acontecimentos nos principais canais de distribuição.

Neste sentido, para Cobra (2009), a análise é muito importante para o planejamento estratégico, pois ela levará em conta os atores do microambiente, ou seja, os consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores, e etc. Como também, as forças macroambientais, ou seja, demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais. Estes ambientes que compõem a análise de ambiente podem ser entendidos a seguir.

3.5.2.1 Microambiente

Para Ferrell e Hartline (2005) a análise do microambiente considera o ambiente interno da organização, ou seja, leva em consideração questões como a disponibilidade dos recursos humanos, idades e capacidades dos equipamentos, ou da tecnologia, bem como, a disponibilidade de recursos financeiros, as lutas políticas e de poder na organização, e estrutura da mesma. Sobre isso, Kotler e Armstrong (2014) advogam que o Microambiente é formado por agentes que afetam a empresa diretamente em sua capacidade de atender seus clientes, ou seja, a própria empresa, os fornecedores, os intermediários de marketing, os mercados de clientes, os concorrentes e os públicos (KOTLER; ARMSTRONG, 2014):

- a) **a própria empresa:** Ou seja, os profissionais que cuidarão do marketing da empresa deverão estar em concordância com os demais departamentos da empresa, de modo que em harmonia trabalham para criar valor aos clientes e construir um excelente relacionamento com eles.
- b) **fornecedores:** Os fornecedores formam um importante elo no quesito cadeia de valor para o cliente, pois, oferecem os recursos que são necessários para que a empresa possa produzir os bens e serviços, ou seja, problemas com os mesmos poderão afetar diretamente o marketing da organização.
- c) **intermediários de marketing:** Os intermediários de marketing dentro de uma empresa são aqueles que ajudam a empresa a promover, vender, e distribuir seus produtos aos compradores finais, ou seja, entre esses profissionais, destacam-se os revendedores, operadores logísticos, agências de serviços de marketing, intermediários financeiros, entre outros.
- d) **mercados de clientes:** Os clientes são a peça principal no microambiente da empresa, ou seja, o objetivo das organizações é sempre atender seus clientes-alvo, e, consequentemente, criar um

relacionamento consistente com os mesmos. Existem cinco tipos de mercados de clientes que a empresa precisa se voltar, entre eles os mercados consumidores, organizacionais, de revenda, governamentais e internacionais.

e) concorrentes: Para a empresa ser bem-sucedida a mesma deve sempre observar seus concorrentes de modo que possa oferecer mais valor e satisfação para os clientes, ou seja, os profissionais de marketing devem ir além do que simplesmente adaptar-se às necessidades dos consumidores-alvo, devem também obter vantagens estratégicas de modo que posicione a empresa de uma forma agressiva em relação aos concorrentes na mente dos consumidores.

f) públicos: Os públicos são qualquer grupo que tenham interesse na organização e que possam causar impactos em sua capacidade de alcançar seus objetivos. Existem alguns tipos de públicos, dentre eles destacam-se os públicos financeiros, os públicos ligados à mídia, os governamentais, os públicos voltados para a ação cidadã, os públicos locais, o público geral e os internos.

Ferrell et al. (2000) defendem que é de grande importância a avaliação do ambiente interno da empresa em relação aos seus objetivos e desempenhos, bem como, a alocação dos recursos necessários, sempre levando em consideração suas características estruturais, suas lutas políticas, bem como de poder. De modo que, obtenha-se uma análise mais fidedigna da realidade da organização, para poder se elaborar estratégias bem-sucedidas.

3.5.2.2 Macroambiente

Para Ferrell e Hartline (2005) a análise do ambiente externo inclui fatores externos muito importantes, como por exemplo, informações competitivas de mercado, econômicos, sociais, políticos/legais, como também tecnológicas, ou seja, fatores que exercem pressão considerável, direta e indiretamente, nas atividades de marketing da organização. Kotler e Armstrong (2014) advogam que o macroambiente é formado por forças societárias amplas, ou seja, forças externas que afetam o microambiente da organização, ou seja, forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais. E que podem ser compreendidas, conforme as ideias Kotler e Armstrong (2014):

a) forças demográficas: As forças demográficas são aquelas que geram mudanças no ambiente demográfico do planeta, e que, conseqüentemente, implicam diretamente nos negócios. Ou seja, os profissionais devem acompanhar de perto as mudanças nas estruturas etária e familiar, alterações geográficas da população, características educacionais e diversidade da população, bem como ficar atento às tendências do mercado, de modo a antecipar suas ações estratégicas.

b) econômicas: Os ambientes econômicos consistem em fatores que podem afetar o poder de compra e o padrão de gastos dos clientes, ou seja, os profissionais que cuidam do marketing devem ficar atentos às principais tendências e ao padrão de gastos dos consumidores em todos os mercados.

c) naturais: Os ambientes naturais são constituídos pelo ambiente físico e os recursos naturais que são utilizados pela organização em forma de insumos, e que são afetados pelas atividades de marketing.

d) tecnológicas: Os ambientes tecnológicos são as forças que geram novas tecnologias, de modo que cria novas oportunidades de produto, bem como, de mercado.

e) políticas: O ambiente político é constituído pelas leis, órgãos governamentais e os grupos de pressão que geram influência ou limitações em várias organizações e indivíduos na sociedade.

f) culturais: O ambiente cultural é constituído de instituições, bem como, de outras forças que afetam os valores, as percepções, as preferências e os comportamentos básicos da sociedade.

Além disso, Kotler e Armstrong (2014) destacam que as empresas, assim como todos os agentes envolvidos, operam num macro ambiente mais amplo, sendo que este oferece oportunidades, bem como, impõe ameaças às organizações. Os autores destacam ainda, que mesmo as empresas que dominam os mercados estão sujeitas às forças do ambiente externo, sendo que algumas dessas forças são imprevisíveis, incontroláveis e que estão em frequente turbulência e mutação no ambiente de marketing.

3.5.3 Análise SWOT

Na compreensão de Cobra (2009), as ações estratégicas de marketing devem sempre ser pensadas tendo como base as forças das marcas da empresa, porém, o autor afirma que ações devem ser tomadas de modo que diminua as fraquezas da empresa, ou seja, é importante tomar decisões com base nas forças da organização, mas, sempre com as fraquezas sob controle. Por tais aspectos, Richers (2000) afirma que este jogo entre forças e fraquezas é como um confronto entre as qualidades e as limitações de uma organização com outra do mesmo setor.

Nesta linha de raciocínio, Kotler (2000, p.98), afirma que “a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). ” Sob este enfoque, Ferrell e Hartline (2005) afirmam que a análise SWOT tem como foco os fatores internos da organização, ou seja, seus pontos fortes e seus pontos fracos, bem como os fatores externos, sendo as ameaças e as oportunidades, ou seja, para o autor essas informações são obtidas através da análise de situação que fornece à empresa algumas vantagens no que diz respeito à satisfação das necessidades do mercado-alvo. Não obstante, Ferrell e Hartline (2005) defendem que os pontos fortes, os pontos fracos, bem como as ameaças e as oportunidades devem ser analisadas posteriormente em relação às demandas do mercado, bem como, a concorrência. Para os autores, ao fazer isso a empresa conseguirá determinar com mais precisão o que ela faz bem, bem como, onde ela precisa melhorar.

Para Kotler e Armstrong (2014), a análise SWOT tem como meta combinar os pontos fortes da organização com as oportunidades do mercado, de modo que, a organização consiga ao mesmo tempo, superar e eliminar seus pontos fracos e diminuir as ameaças. A Figura 3 a seguir ilustra o pensamento dos autores.

Figura 3 – Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2014)

Kotler (2000) advoga que cada organização deverá ter um sistema de inteligência de marketing que consiga monitorar as mudanças e as tendências importantes do mercado. Para o autor, os gestores precisam identificar as oportunidades e ameaças que estiverem relacionadas a cada tendência, ou até mesmo, em desenvolvimento. Ou seja, os gestores têm de conhecer as oportunidades e ameaças do ambiente externo, de modo que, com suas forças consiga obter vantagens em relação aos concorrentes. Nesta linha de raciocínio, Cobra (1989, p.51) afirma que caso a empresa não tenha conhecimento de suas forças, ela poderá estar “enfraquecendo o seu poder de fogo de gerar recursos e produzir lucros”.

Neste sentido, existem alguns pontos que devem ser analisados como pertencentes à análise SWOT, um deles são os pontos fortes de uma organização. Nickels e Wood (1999) defendem que os pontos fortes são a capacidade que a organização tem de atender aos anseios dos clientes de uma forma mais eficaz que seus concorrentes. Não obstante, Ferrell e Hartline (2005), consideram que uma força dentro de uma organização é apenas significativa a partir do momento em que a mesma servir para satisfazer às necessidades do cliente.

Por conseguinte, Nickels e Wood (1999) afirmam ainda que os pontos fracos são os problemas internos da empresa que a impede de ultrapassar seus concorrentes, no que tange à satisfação dos clientes. Já na compreensão de Ferrell et al. (2000), as fraquezas de uma organização se referem a qualquer problema que a empresa tenha no que diz respeito à implementação ou desenvolvimento de suas estratégias de marketing.

Além dos pontos fortes e fracos que são observados na análise SWOT, deve-se atentar para as ameaças e as oportunidades que rondam a organização. Em Kotler (2000) a ameaça é como um desafio que aparece para a organização, através de uma tendência ou pelo desenvolvimento desfavorável, que caso não haja uma ação de marketing que atua de forma defensiva, pode levar a deterioração das vendas, bem dos lucros. Nickels et al. (1999) dizem que as ameaças são problemas externos que têm a capacidade de afetar negativamente a satisfação dos clientes e podem vir de ações do governo, dos concorrentes e de outros fatores.

Nesta linha de raciocínio, Kotler (2000) defende que as oportunidades existem quando a organização consegue lucrar de modo que consiga atender às necessidades dos clientes num determinado segmento. As oportunidades podem: de acordo com sua atratividade, e de acordo com a probabilidade de sucesso. Para Nickels e Wood (1999), as oportunidades são quando uma situação externa à organização oferece um potencial, que caso seja aproveitada, melhora a capacidade da empresa em satisfazer seus clientes. Machado (2005, p.52) corrobora com os supracitados autores e afirma, “oportunidades são fatores favoráveis que precisam ser aproveitados”. Com a análise SWOT e de identificado as principais ameaças e oportunidades que rondam a organização, Kotler (2000) realça quatro resultados são possíveis (Quadro 11).

Quadro 11 – Resultados possíveis com análise SWOT

Resultado	Descrição
Um negócio ideal	Apresenta muitas grandes oportunidades e poucas ameaças importantes.
Um negócio especulativo	Tem grandes oportunidades e ameaças importantes.
Um negócio maduro	Apresenta poucas oportunidades e poucas ameaças.
Um negócio com problemas	Apresenta poucas oportunidades e muitas ameaças.

Fonte: Adaptado de Kotler (2000)

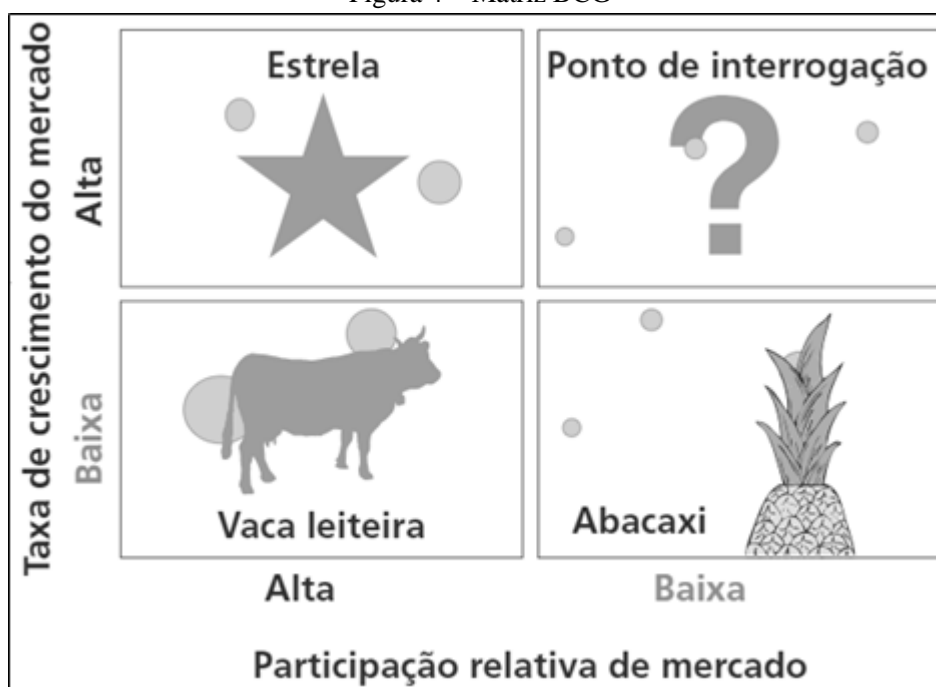
Por tais razões, Cobra (2009) afirma que é muito importante saber quais são, bem como saber como aproveitar as oportunidades que o mercado oferece, ao mesmo tempo em que se deve procurar minimizar as ameaças que podem surgir para o negócio. Neste modo, para o autor, o planejamento estratégico de marketing procurará enumerar as oportunidades, bem como as formas para viabilizá-las, ao mesmo tempo que procura neutralizar as ameaças reais e potenciais para a empresa.

3.5.4 Matriz BCG

Uma ferramenta que também é utilizada neste trabalho é a Matriz proposta pelo Boston Consulting Group (BCG), que para Kotler e Armstrong (2014), consiste numa classificação por parte da empresa de todas suas Unidades Estratégicas de Negócios – UEN, em relação a sua matriz de crescimento/participação. Os autores ainda explicam que no eixo vertical leva-se em consideração a taxa de crescimento do mercado, ou seja, a atratividade do mercado. Já no eixo horizontal, leva-se em consideração a participação relativa no mercado, ou seja, funciona como a intensidade de participação da empresa no mercado.

Para Kotler e Armstrong (2014), através da Matriz BCG a empresa poderá investir os ganhos com os produtos e negócios maduros, ou seja, as vacas leiteiras de modo que apoie os produtos e negócios promissores e com pouco mercado, ou seja, as estrelas e pontos de interrogação, de modo que os transforme em futuras vacas leiteiras. A Figura 4 a seguir exemplifica a Matriz BCG, bem como a definição de cada quadrante, conforme as ideias de Kotler e Armstrong (2014):

Figura 4 – Matriz BCG



Fonte: Kotler e Armstrong (2014)

- a) **Estrelas:** são os negócios ou produtos que estão em alto crescimento no mercado, bem como, possuem grande participação. Ou seja, essas UENs precisam de grande investimento para impulsionar este crescimento, pois depois de um momento elas se transformarão em vacas leiteiras.
- b) **Vacas leiteiras:** são aqueles negócios ou produtos que não estão em crescimento no mercado, porém, possuem grande participação. Essas UENs estão consolidadas, portanto, precisam de menos investimento para manter sua participação. Elas geram uma boa quantia em dinheiro que é utilizado pela empresa para pagar suas contas e investir em outras UENs que precisam de maior investimento.
- c) **Pontos de interrogação:** são os negócios ou produtos que tem pouca participação no mercado, portanto, precisam de uma grande quantia de dinheiro para manter sua participação, e mais ainda para aumentá-la, ou seja, a administração da empresa precisa decidir quais os pontos de interrogação deverão investir para transformar em estrela, e quais deverá abandonar.
- d) **Abacaxis:** são os negócios ou produtos que têm pouca participação no mercado e pouco crescimento, ou seja, estas UENs podem gerar dinheiro para se manter, mas não serão necessariamente uma grande fonte de dinheiro.

Portanto, Kotler e Armstrong (2014) defendem que a empresa deverá definir o quanto investirá em cada produto ou negócio, bem como, deverá decidir também se vai construir, manter, colher ou desistir de cada UENs.

3.5.5 Objetivos e questões essenciais

Para Ferrell et al. (2000) os objetivos são como comprovantes formais do que se deseja e do que se espera com a implementação do Plano de Marketing. Cobra (1989) salienta que os objetivos necessitam ser bem específicos no que tange o tempo e a quantidade, portanto, o autor afirma ainda que por ter esta característica mensurável, os objetivos são normalmente chamados de metas. Não obstante, Kotler e Armstrong (2014) defendem que os

objetivos de marketing devem apresentar o que a empresa deseja alcançar durante o período de realização do plano, bem como discute questões que poderão afetar o alcance dos mesmos.

Cobra (2009) afirma que os objetivos de muitas organizações costumam ser financeiros, ou seja, maximizar receitas, maximizar o lucro, aumentar o retorno sobre o investimento, ou até mesmo minimizar os custos, entretanto a complexidade das ações para se alcançar os objetivos requer firmeza por parte dos responsáveis. Por fim, SEBRAE (2013) defende que ao se elaborar os objetivos no Plano de Marketing o responsável deverá ser objetivo, claro e realista, ou seja, assinala que uma certa ambição ao elaborar os objetivos é importante, entretanto, os mesmos deverão ser realistas e alcançáveis.

3.5.6 Estratégias de Marketing

Richers (2000) conceitua estratégia como a busca de um caminho para a empresa como um todo. Para o autor essa busca representa o esforço para esclarecer dúvidas e preocupações em relação ao futuro, encontrar consensos e uma linguagem comum na empresa, unindo todos os membros em torno de um objetivo central. Sobretudo, Richers (2000) destaca que a palavra chave dessa definição seria “caminho”, ou seja, tendo como base a questão operacionalizável, a implementação das decisões tomadas e o direcionamento para determinado alvo.

Las Casas (2006) considera que esse pensar estratégico é um exercício mental que deve ser desenvolvido com uma base sólida de conhecimentos, sob o ponto de vista do mercado e analisando as limitações de recursos de uma empresa. Esse exercício auxilia os administradores no que tange otimizar sua performance, dando um horizonte para as atividades da organização que a executa. Considerações essas que nos permite inclusive chegar numa definição de marketing de serviços, que segundo Las Casas (2006, p.54) “refere-se à posição que a empresa deseja alcançar no futuro e o que deve fazer para conseguir, considerando-se determinado ambiente de atuação”.

Na perspectiva de qual posição a empresa deseja estar no futuro, observam-se alguns elementos, Cobra (2009, p.10) afirma que “o processo de adoção de estratégias de marketing consiste de quatro elementos denominados composto de marketing (marketing mix) (...)”. Na visão de Cobra (2009, p.10), estes quatro elementos agem na empresa, sendo, “como uma unidade celular que, à medida que se desenvolve, amplia suas relações com o meio ambiente” sendo assim, é de grande importância para o gestor ter conhecimento das forças ambientais que agem sobre sua organização, para que assim, conforme a compreensão de Cobra (2009, p.11) possa “transformar problemas em oportunidades de crescimento”. Em relação às forças ambientais que agem sobre a empresa, o autor afirma que:

As forças ambientais, concorrência, política, legislação, governo, meios de comunicação, economia, tecnologia e mercado consumidor podem agir restringindo ou ampliando o campo de ação de uma empresa. Da mesma forma, as forças legislativas ou legais e reguladoras exercem controle sobre a forma de atuação do meio empresarial. (COBRA, 2009, p.11).

Após se conhecer as forças ambientais que agem sobre a empresa, e aquelas externas que afetam o seu campo de ação, bem como descobrir as oportunidades de crescimento, o

autor diz que não existe um passo a passo de como adotar uma estratégia de marketing, porém elucida que caminhos podem ser buscados, como mostram os exemplos do Quadro 12.

Quadro 12 - Caminhos para estratégias mercadológicas vitoriosas

Caminho	Descrição
Vencer pela qualidade	Quando num mesmo mercado os produtos ou serviços são semelhantes, ganha aquele produto ou serviço de melhor qualidade.
Vencer pelo preço baixo	Quando as empresas se especializam em preços baixos para conquistar o mercado e vencer a concorrência.
Vencer pela customização	Acontece quando o cliente customizado dá preferência à marca, e raramente aceita comprar produtos ou serviços de outra marca.
Vencer pela inovação	Embora o índice de fracassos de novos produtos seja altíssimo, ainda assim a estratégia da inovação é útil para vencer a concorrência e inibir a entrada de novos concorrentes no mercado.
Vencer entrando em mercados de alto crescimento	Nesses segmentos, as empresas de médio porte normalmente não obtêm sucesso porque os investimentos requeridos são elevados.
Vencer superando as expectativas do cliente	Quando a expectativa do cliente é superada, e ele passa a esperar cada vez mais.

Fonte: Adaptado de Cobra (2009)

Além dos caminhos que se seguidos corretamente ajudarão a elaborar estratégias mercadológicas, Kotler (1998) destaca a relevância da comunicação interna das equipes das diversas áreas da organização para se obter sucesso no processo de estratégia de marketing:

Ao desenvolver a estratégia, a gerente de produto precisa conversar com o pessoal de compras e de produção para assegurar-se de que eles estão habilitados para comprar materiais suficientes e produzir as unidades necessárias para atender o volume de vendas desejado. Ela deve conversar com o gerente de vendas para obter apoio dos vendedores e com o gerente de financeiro para assegurar-se de que o dinheiro destinado à propaganda e promoção estará disponível. (KOTLER, 1998 p.104)

Por conseguinte, na “corrida” de um mercado competitivo e globalizado, Kotler (1998) define que as empresas vencedoras serão aquelas que podem atender às necessidades dos consumidores de forma econômica, conveniente e com comunicação eficaz. Fica nítida a necessidade de esforços sinérgicos e um olhar empreendedor que enxergue tanto o ambiente empresarial interno como o externo.

Por tais razões, é muito importante estabelecer as estratégias de marketing após ter sido realizada as análises internas e externas da empresa. Kotler e Armstrong (2014) afirmam que as estratégias de marketing descritas no Plano de Marketing, devem resumir a ampla lógica do marketing, ou seja, expor quais estratégias, quando aplicadas pela empresa, irão gerar valor para seus clientes, bem como, criar um relacionamento com os mesmos. Os autores supracitados afirmam também que nesta etapa no Plano de Marketing deverão ser

especificados os mercados-alvos, o posicionamento, os níveis de gasto com marketing, bem como, as estratégias específicas para cada elemento do mix de marketing relacionando-as com as ameaças, oportunidades e questões essenciais apresentadas anteriormente no plano.

3.5.7 Implementação de Marketing

Ferrell et al. (2000) defendem que a etapa de implementação de marketing é um processo de criação de ações estratégicas específicas que garantirão que os objetivos de marketing previamente estabelecidos sejam alcançados. Para Kotler e Armstrong (2014) na implementação de Marketing é descrito como será o programa de ações com base nas estratégias de marketing, ou seja, deverão ser respondidas questões como: O que será realizado, quanto custará, quando será realizado e quem realizará.

Sob este enfoque, Cobra (1992) esclarece que para implementação de marketing obtenha sucesso é preciso que todos os departamentos da organização, bem como, todas as pessoas envolvidas e responsáveis por sua implantação, estejam devidamente supervisionadas e orientadas. Para o SEBRAE (2013), a etapa de implementação do plano de marketing consiste num processo de executar as estratégias de marketing que garantirão o alcance dos objetivos de marketing. Para a implementação das estratégias de marketing, segundo o SEBRAE (2013) é muito importante que se trace um Plano de Ação que tenham os itens a seguir:

- a) **AÇÕES (O QUE):** Deve-se identificar as atividades necessárias a serem desempenhadas.
- b) **PERÍODO (QUANDO):** Determina-se o prazo para a realização de cada atividade.
- c) **COMO:** Define-se como as atividades serão realizadas, bem como, sua sequência e sua ordem.
- d) **RESPONSÁVEL (QUEM):** Deve-se atribuir os responsáveis pela realização e conclusão de cada atividade.
- e) **CUSTO ESTIMADO (QUANTO):** Nesta etapa deve-se fazer um levantamento de todos os custos incluídos nas ações propostas, como custo de criação, confecção e envio dos materiais, custo de pessoal, entre outros.

3.5.8 Avaliação e Controle

Hooley e Saunders (2001) afirmam que a partir do momento que a estratégia de marketing escolhida é implementada, é de grande importância que o departamento de marketing controle e monitore estas estratégias. Neste sentido, Dias et al. (2003) reforçam que a avaliação e o controle devem ser discriminadas de forma que sejam detalhados os orçamentos, os responsáveis por cada ação, bem como, as ações necessárias.

Para Kotler e Armstrong (2014), o controle resume basicamente no que será utilizado para monitorar o andamento do plano, desta forma, permite que os responsáveis verifiquem os resultados da implementação e consigam identificar quais os produtos que não estão alcançando suas metas, ou seja, no controle pode estar incluído a mensuração do retorno sobre o investimento em marketing. Na concepção de Kotler e Keller (2012), a etapa da Avaliação e Controle, deve descrever quais os controles serão utilizados para monitorar e realizar possíveis ajustes nas implementações das estratégias de marketing, portanto, as metas de

orçamentos devem ser detalhadas para cada mês ou trimestre para que os responsáveis possam analisar melhor os resultados.

Para o SEBRAE (2013), a etapa de avaliação e controle no Plano de Marketing permite reduzir a diferença entre o desempenho previamente esperado, e o desempenho que realmente acontece, de modo que garanta sua eficácia. Por isso, segundo o SEBRAE (2013) a avaliação e o controle devem ser feitos antes, durante e depois da implementação do Plano. Ainda o SEBRAE (2013) advoga que os controles são ações corretivas e preventivas, porém, o ideal é utilizar-se ações preventivas, pois diminui os custos e garante maior satisfação dos clientes. Há ações de controle que podem ser tomadas:

- a) Ações tomadas antes da implementação do Plano:** treinamento e seleção dos funcionários, gastos com instalações e equipamentos necessários, alocação de recursos, sendo eles humanos ou financeiros.
- b) Ações tomadas durante a implementação do Plano:** comprometimento da equipe, comunicação interna boa, avaliação e remuneração dos funcionários.
- c) Ações tomadas para garantir que os resultados das ações de marketing estejam alinhados aos resultados previamente determinados nos objetivos:** vendas, lucros ou custos, índice de reclamações de clientes, pesquisas mercadológicas antes, durante e depois das ações específicas.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na concepção de Bianchi et al. (1998) a metodologia consiste num conjunto de instrumentos que deverão ser utilizados na investigação, e, estes instrumentos têm como finalidade achar o caminho mais racional para alcançar os objetivos previamente propostos, de uma maneira boa e rápida. Ou seja, na metodologia são apresentados os instrumentos utilizados nesta pesquisa para que a mesma possa ter validade científica.

Por tais aspectos, na visão de Acevedo e Nohara (2004), o método científico é o que caracteriza um estudo científico, ou seja, caso não haja a utilização de métodos científicos, as monografias, artigos e etc; não podem ser considerados estudos científicos, e consequentemente, não teriam credibilidade e nem validade.

Portanto, esta etapa do trabalho é pautada em três tópicos. O primeiro descreve como a pesquisa é caracterizada, ou seja, em relação a sua natureza, bem como seus objetivos e procedimentos. É apresentado também, o tópico análise e coleta de dados, onde se descreve como fora realizado a coleta e análise dos dados. Por fim, é apresentado um tópico sobre as limitações desta pesquisa, ou seja, quais os fatores que podem influenciar os resultados deste estudo.

4.1 Caracterização da Pesquisa

Tendo em vista que os objetivos deste trabalho visam identificar quais ações estratégicas de marketing são recomendadas para ampliar as vantagens competitivas da empresa Requite Mármores e Granitos, admite-se que esta pesquisa tem natureza aplicada. Prodanov e De Freitas (2013) destacam que este tipo de pesquisa tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicar práticas direcionadas à resolução de problemas específicos, ou seja, envolve interesses e verdades locais da empresa.

Por tais aspectos, em relação ao seu objetivo, esta pesquisa pode ser classificada como sendo de caráter exploratória, que para Mattar (1999), é um tipo de pesquisa bastante útil quando se tem muito pouca noção sobre o problema de pesquisa, ou seja, como no caso da empresa Requite Mármores e Granitos em que nunca antes fora realizado nenhum trabalho acadêmico, principalmente na área de Marketing, pode-se afirmar que há pouca noção sobre o problema desta pesquisa. Desta forma, Yin (2005) salienta que a pesquisa de caráter exploratória nos permitirá compreender de forma mais aprofundada e de forma mais significativa os eventos reais da organização.

Por fim, em relação aos procedimentos deste estudo, como o mesmo é focado na empresa Requite Mármores e Granitos, bem como, nos aspectos do grupo de funcionários e o empreendedor, o mesmo se caracteriza como sendo um estudo de caso. Cervo e Bervian (1996) advogam que o estudo de caso é a pesquisa onde se procura estudar um indivíduo específico, uma família, grupo ou comunidade para se aprofundar sobre os variados aspectos de suas vidas, nesta linha de raciocínio, Gil (1999) acrescenta afirmando que o estudo de caso se caracteriza por ser um estudo aprofundado e bastante exaustivo acerca de um ou poucos objetivos de modo que ao final se tenha um conhecimento amplo e bastante detalhado destes objetivos.

4.2 Coleta e Análise de Dados

Na compreensão de Gil (2008) o procedimento metodológico adotado para a coleta de dados é o elemento mais importante para se identificar como é realizado o trabalho, nesta questão, segundo o autor, dois grandes grupos para a coleta de dados podem ser definidos, ou seja, o primeiro são as fontes de “papel” e o segundo são as fontes em que os dados são fornecidos por indivíduos. Na visão de Gil (1991) quando se trata de um estudo de caso é muito comum começar com a leitura de documentos, e seguir para a observação e entrevistas, o que resulta no alcance de histórias de vida. No caso deste estudo a coleta de iniciou-se através dos documentos internos da empresa Requite Mármore e Granitos com o objetivo de se estudar sua situação atual, portanto, em relação a análise documental Gil (2008), reforça que é a análise em que se baseia em documentos que ainda não receberam tratamento, ou, que podem ser futuramente reelaborados conforme os objetivos da pesquisa em questão.

A seguir, a coleta de dados deu-se através da observação de elementos físicos, cotidianos, bem como, de outros aspectos principalmente mercadológicos da empresa Requite Mármore e Granitos. Na concepção de Lakatos e Markoni (1982) a observação serve como um apoio para quem está realizando a pesquisa, para que o mesmo possa obter provas em relação aos objetivos que muitas vezes pessoas não se têm consciência, entretanto, acabam orientando os comportamentos daqueles que estão a sua volta.

Por conseguinte, em relação a coleta de dados de fontes fornecidos por indivíduos, utilizou-se de entrevistas não estruturadas com os funcionários e o empreendedor da Requite Mármore e Granitos, com o objetivo de se colher informações mais precisas acerca da empresa, e que não constam em documentos. Para Acevedo e Nohara (2004) a entrevista é como uma conversa com quem está sendo entrevistado, porém, tem como objetivo obter dados sobre o problema que está sendo investigado.

Sob este enfoque, em relação a abordagem desta pesquisa, ela pode ser caracterizada como sendo um estudo qualitativo, ou seja, de acordo com Richardson (1999), é a abordagem que pode se caracterizar quando se tenta compreender detalhadamente os significados, bem como, as características específicas da situação apresentada pelos entrevistados, ou seja, em vez de se ter como resultados a produção de medidas quantitativas, o autor afirma que com esta abordagem se obtém características da situação em si.

Por fim, com os dados obtidos através da análise dos documentos da empresa Requite Mármore e Granitos, através das observações e entrevistas, foi realizado uma análise de conteúdo não estruturada com os resultados destas análises. Portanto, com estas informações foi possível formatar e estruturar o planejamento de marketing para a empresa, bem como, diagnosticar as ações estratégicas de marketing atualmente adotadas pela empresa, elaborar a matriz SWOT e a matriz BCG, mapear as estratégias de marketing apropriadas para serem implantadas na mesma, e por fim, propor as ações estratégicas que visam melhorar seus resultados e ampliar sua vantagem competitiva.

4.3 Limitações

Pelo fato deste estudo estar sendo aplicado numa organização específica, num momento e setor específicos, este pode ser um fator limitante para a pesquisa, de modo que a empresa

possui características e objetivos únicos, que a difere de outras de até mesmo segmento, ou seja, caso este estudo seja posteriormente aplicado em outras organizações, talvez não se obtenha os mesmos resultados. Outro fator limitante para o presente trabalho é o fato de que a empresa, por mais que esteja há mais de 25 anos no mercado, nunca realizou nenhuma pesquisa de marketing para determinar o perfil do consumidor de seus serviços e produtos, bem como a empresa possui poucas informações documentadas, dependendo bastante das informações e experiências do empreendedor. E, por fim, outro fator que também pode ser considerado bastante limitante para a realização desta pesquisa é o tempo, pois caso o prazo para a realização da mesma fosse maior os resultados poderiam ser mais precisos.

5. PLANO DE MARKETING REQUINTE MÁRMORES E GRANITOS

5.1 Descrição e histórico da empresa

A empresa Requite Mármores e Granitos ME, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ 72.316.979/0001-12, optante pelo Simples Nacional, localizada à Rua Célio Veiga, Bairro Jardim Cidade, no Município de São José (SC).

A história da Requite Mármores e Granitos começa com o empreendedor José Leonel de Farias Motta em meados dos anos 90, quando ainda trabalhava de empregado na já fechada Marmoraria Barreiros, a qual pertencia a seu irmão. À época, Leonel começou a ter o desejo de montar seu próprio negócio, com poucos recursos, mas com determinação ele começou a economizar e a fazer planos para efetuar a compra das máquinas que iria precisar.

Finalmente em junho de 1993, Leonel deu início a empresa, anexo com a empresa de seu irmão. Leonel realizava as vendas, comprava os materiais necessários com seu irmão, realizava os cortes no tamanho certo, fazia os acabamentos e as colagens. Após 8 meses Leonel decidiu mudar-se para os fundos de sua casa, no Bairro Jardim Cidade, em São José (SC), entretanto, o barulho e a poeira eram muito prejudiciais.

A partir de fevereiro de 1994, Leonel começou a procurar um galpão para alugar, entretanto, eram necessários fiadores, os quais ele não tinha, então acabou desistindo da ideia. Porém, como a necessidade de se mudar era muito grande, Leonel mudou o foco e começou a procurar um terreno para alugar.

Então, em meados de março de 1994, Leonel alugou um terreno localizado à Rua Célio Veiga, próximo à marginal da BR 101, e construiu um pequeno barraco de madeira. Pouco tempo depois, Leonel conseguiu alugar outro terreno, que ficava ao lado de onde já estava instalado, e a partir de então, a Requite Mármores e Granitos já não contava apenas com o empreendedor José Leonel no quadro de funcionários, ou seja, a empresa contratou seus os primeiros funcionários.

O empreendedor conta que na época a empresa enfrentou algumas dificuldades, como por exemplo, em relação à telefonia fixa, onde era necessário alugar uma linha, tendo em vista que o valor para se comprar uma era equivalente ao valor de uma casa popular. Existia apenas um aparelho chamado Tele-bipe, o qual utilizava-se na cinta, e quando alguém queria falar, era necessário ligar para uma central, e então a central repassava qual o número para o qual o cliente deveria ligar.

Após os tempos difíceis do início do negócio, a empresa, com o apoio das indicações dos clientes satisfeitos, conseguiu superar seus desafios, e começou a contar com diversos parceiros, como lojas de móveis, marcenarias, arquitetos, e finalmente a Requite Mármores e Granitos começou a decolar.

Em junho de 1998, Leonel finalmente conseguiu comprar um terreno para as instalações da Requite Mármores e Granitos, este, localizado na mesma rua de onde encontravam-se os terrenos alugados anteriormente. Neste espaço, a empresa consolidou-se e continua até hoje instalada e funcionando com muita seriedade e responsabilidade para fazer o melhor para seus clientes.

5.2 Análise da Situação

A análise da situação, conforme mencionado na Fundamentação Teórica, é composto pelas análises do microambiente e do macroambiente, os quais serão analisados a seguir.

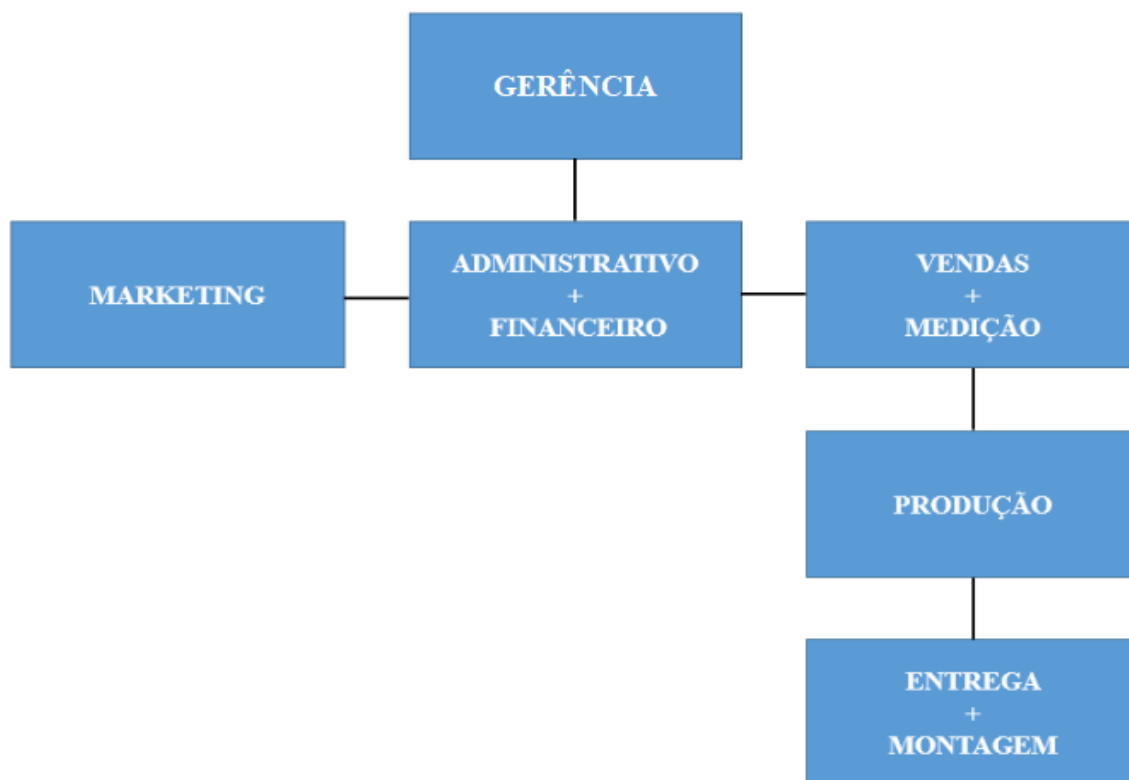
5.2.1 Microambiente

Neste tópico é analisado o microambiente da empresa, ou seja, os fatores que afetam a empresa diretamente em sua capacidade de atender seus clientes.

5.2.1.1 Estrutura da Empresa

A Requite Mármores e Granitos possui em seu quadro funcional seis funcionários, com uma média de mais de 10 anos de casa cada um deles. Dos seis funcionários da empresa, três são dedicados a produção, montagem e entrega, e outros três na parte administrativa. A empresa não possui nenhuma estrutura organizacional formalmente estabelecida, porém, ela pode ser compreendida por possuir atividades relativas às áreas administrativa e financeira, marketing, vendas e medições, produção, entrega e montagem, conforme a Figura 5.

Figura 5 - Organograma Requite Mármores e Granitos



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Ao analisar a estrutura organizacional da empresa, e em conversa com o proprietário, percebe-se que apesar de a empresa apresentar áreas distintas, o fato de a mesma possuir poucos funcionários na produção, faz com que em momentos de alta demanda de serviços, os funcionários da área administrativa acabam sendo necessários na realização de entregas e

montagem, por exemplo. Outro ponto mencionado pelo proprietário é que a empresa não possui nenhum sistema de gerenciamento para cuidar de questões como controle de estoques, financeiro, ou um banco de dados de clientes, sendo que tudo é feito de forma manual. Em relação a estrutura física, a mesma pode ser melhor entendida através do Quadro 13.

Quadro 13 - Estrutura física Requite Mármores e Granitos

Descrição	Área (m²)
Escritório	24
Galpão	120
Pátio estoque	170
Pátio estacionamento	76
Área total do terreno	390

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Em relação à estrutura física da empresa, a mesma possui sua sede própria com cerca de 390m². No terreno, encontra-se um galpão industrial, sendo que este constitui a unidade fabril da empresa, com 120m², um escritório, com cerca de 24m², uma área para estoque de matéria-prima descoberta com cerca de 170m² e uma área livre que constitui o estacionamento, com cerca de 76m².

5.2.1.2 Concorrentes

A Requite Mármores e Granitos ME atua no setor de indústria e comércio, mais especificamente no segmento de marmorarias, este, que está altamente vinculado com o setor de construção civil. Ou seja, apesar de ser um setor em plena atividade na região, fez com que fossem abertas novas marmorarias nos últimos anos, aumentando a concorrência neste que já é um mercado bastante concorrido, e que conta com cerca de 50 marmorarias em São José.

Em relação aos principais concorrentes da Requite Mármores e Granitos, os mesmos foram escolhidos levando em consideração principalmente a proximidade geográfica e pelos principais produtos e serviços oferecidos. As informações apresentadas a seguir foram obtidas por meio dos sites das respectivas empresas, observação e por entrevistas informais com profissionais do setor. As empresas estudadas são:

- Destak Marmoraria:** A Destak Marmoraria foi fundada em 2002, e desde então trabalha no ramo de mármore e granitos nacionais e importados. A empresa está localizada na Avenida das Torres, no bairro Bela Vista, em São José. Dentre seus principais produtos encontram-se os mármore, granitos, quartzos e porcelanato, e seus principais clientes encontram-se: empresas náuticas, engenheiros, arquitetos, decoradores, clínicas, casas, apartamentos, entre outros.
- MS Marmoraria:** A Marmoraria MS foi fundada em 1994, e está localizada na rua Nossa Senhora de Guadalupe, no bairro Areias, em São José. A empresa trabalha principalmente com Mármore e Granitos em geral, bem como, trabalha com materiais

importados, como os Quartzos, Silestones e Nanoglass. Já em relação aos seus principais serviços, a empresa trabalha principalmente com cozinhas e lavatórios.

- c) **Marmoart:** A Marmoart foi fundada em 2005, e desde então atua no mercado de mármore e granitos, nacionais e importados, entre outras pedras ornamentais como, Limestones, Quartzos, Ônix, e também, o porcelanato. Ela está localizada na avenida Osvaldo José do Amaral, no bairro Jardim Cidade, em São José. A empresa oferece uma variedade de acabamentos, e entre seus principais clientes encontram-se, arquitetos, designer, engenheiros, entre outros.
- d) **Ideal Marmoraria:** A Ideal Marmoraria foi fundada em 2006, e desde então vem trabalhando com mármore, granito e pedras industrializadas como Silestone, Onix, Nanoglass, Marmoglass. Ela está localizada na avenida Osvaldo José do Amaral, bairro Real Parque, em São José. A empresa trabalha em parceria com arquitetos, paisagistas, decoradores, construtores e engenheiros, e dentre seus principais serviços destacam-se salas, cozinhas, banheiros, e serviços em ambientes internos e externos em geral.

Em relação aos concorrentes estudados, percebe-se que a maior parte deles atua no mercado há menos tempo que a Requite Mármore e Granitos, sendo que dos 4 analisados, 3 foram fundados depois dos anos 2000. Outro ponto a se observar é que dos concorrentes estudados, praticamente todos trabalham com materiais importados, como os Quartzos. Outro ponto em comum entre as empresas, além dos principais serviços que são cozinhas e lavatórios, são as parcerias, fazendo com que as mesmas não dependam apenas que o cliente final vá à loja. E por fim, outro fator também percebido em relação à concorrência é a utilização de novos maquinários para realização de acabamentos diferenciados, bem como, a adoção de sistemas gerenciais pelas mesmas, o que facilita muito a gestão da empresa.

5.2.1.3 Fornecedores

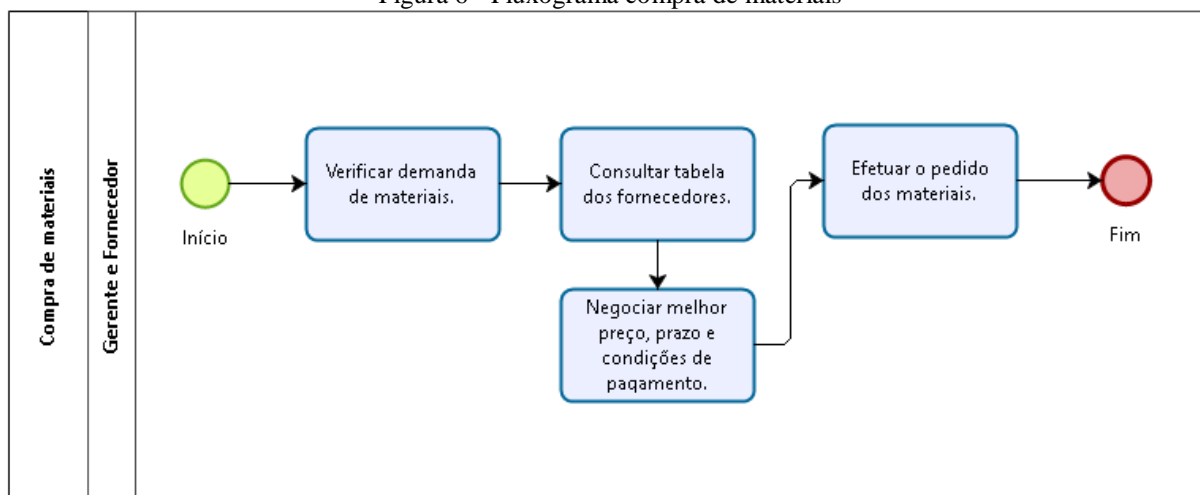
Após de entrevistas com o proprietário, foram listados os principais fornecedores da Requite Mármore e Granitos, eles podem ser classificados como os distribuidores de matéria prima, ou seja, os mármore, granitos e importados, bem como, os fornecedores de insumos, ou seja, os materiais necessários para o realizar o tratamento adequado dos materiais, bem como a realização do serviço em si. As informações apresentadas a seguir foram obtidas por meio dos sites das respectivas empresas e observação. Os principais fornecedores da Requite Mármore e Granitos estão expostos a seguir:

- a) **MELO:** A MELO atua no mercado há 25 anos, e trabalha com um grande estoque de mármore, granitos, ferramentas, cubas, acessórios em inox, ceras, impermeabilizantes para o tratamento das rochas, e muitos outros produtos. A empresa distribui para todo o Brasil através de lojas em Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Espírito Santo e Minas Gerais. A filial que atende a Requite Mármore e Granitos com o fornecimento de chapas e insumos, foi inaugurada em 2005 no município de Palhoça, Santa Catarina. Sua área instalada de estoque corresponde a mais de 3500 m², representando um dos maiores e mais completos estoques de rochas ornamentais do sul do país.

- b) **GRAMARCAL:** Presente no mercado há mais de 30 anos, a empresa desenvolve seus materiais por meio de um rígido processo que proporciona o mais alto padrão de qualidade. A empresa conta com uma estrutura preparada para atender a demanda do mercado nacional e internacional, atualmente composta por 5 distribuidoras e três indústrias. Destes centros de distribuição, dois deles são localizados no Brasil, sendo um no Paraná e outro em Santa Catarina, este por sua vez, localizado em Florianópolis, atende a Requite Mármores e Granitos com o fornecimento de matéria prima, ou seja, chapas de granitos, mármore e importados. A empresa possui ainda outros três centros de distribuição em território americano em Atlanta-GA, Columbia-SC e Savannah-GA. A empresa trabalha com mais de 300 tipos de materiais, e transforma as rochas brutas em mármore, granitos e pedras ornamentais exclusivas.
- c) **Panorama Granitos:** Fundada em 2010, a empresa tem como atividade o aparelhamento de placas, execução de trabalhos em mármore, granitos. Com uma diversidade na linha de mármore, granitos e importados. Sua sede está localizada no Distrito Industrial de São Joaquim na localidade do Córrego de Jequitibá, com uma área de 13.000 m². Em relação a sua logística, a empresa conta com dois centros de distribuição avançado, um no estado de Santa Catarina, localizado no município de São José, que atende a Requite Mármores e Granitos com o fornecimento das matérias-primas, e outro no estado do Pará.
- d) **IGRAMAR:** Fundada em 1997, a empresa se consolidou dentro do mercado em poucos anos. Em 2013, iniciou suas exportações, abrindo novos mercados e introduzindo novos materiais em sua linha de produção, buscando sempre parcerias com jazidas de granitos, a fim de garantir continuidade e exclusividade de seus produtos.

A fim de entender um pouco melhor como funciona as relações entre a Requite Mármores e Granitos e seus fornecedores, elaborou-se um fluxograma onde apresenta as principais atividades envolvidas neste processo. O mesmo está exposto na Figura 6 a seguir.

Figura 6 - Fluxograma compra de materiais



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Portanto, em relação aos fornecedores, percebe-se que os mesmos são empresas consolidadas no mercado, o que faz com que consigam atender às necessidades da Requite Mármores e Granitos dentro do prazo, tendo em vista que os mesmos possuem vendedores externos que fazem visitas quase que diárias. Além disso, os mesmos oferecem um leque grande de produtos e materiais necessários para que a empresa possa continuar melhorando seu leque de opções de materiais, bem como, os fornecedores possuem ótimas opções de insumos, estes, que são necessários para a realização dos serviços da Requite Mármores e Granitos.

Outro ponto relevante em relação aos fornecedores, obtido através de entrevistas com o proprietário, é que a Requite Mármores e Granitos possui um bom crédito com todos os fornecedores. Fato este, que lhe dá vantagens competitivas em relação às outras empresas, tendo em vista, que muitas acabam não cumprindo com suas obrigações em dia, e como consequência, não conseguem um bom crédito com os fornecedores.

5.2.1.4 Mix de Marketing

Neste tópico é analisado o Mix de Marketing da Requite Mármores e Granitos, ou seja, os itens que compreendem o Produto, Preço, Praça e Promoção.

5.2.1.4.1 Produto

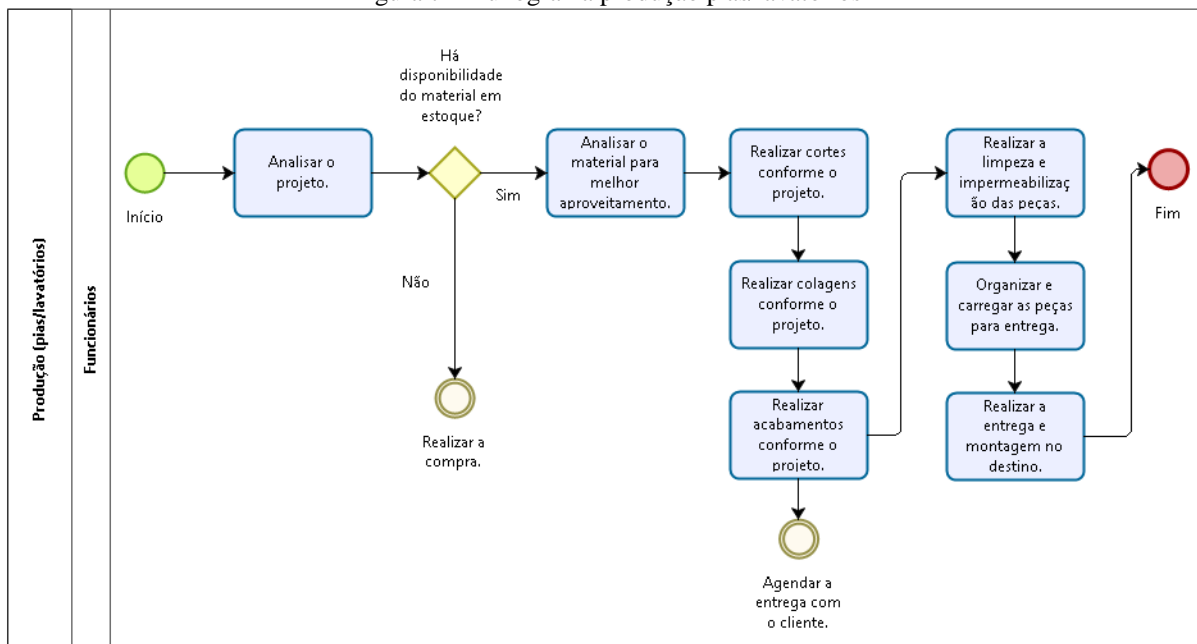
Em relação aos produtos da Requite Mármores e Granitos, a empresa trabalha com uma grande variedade de tipos, texturas, e aparências de pedras ornamentais, que podem ser compreendidas como sendo pertencentes de basicamente três grandes grupos, conforme informações do site da Requite Mármores e Granitos, que são os:

- a) **Granitos:** São um tipo comum de rocha magmática de grão fino não metamórfica, e que possuem alta durabilidade e diversas cores. Recomendado para todos os tipos de serviços, como cozinhas, lavatórios, soleiras e etc.
- b) **Mármore:** Um tipo de rocha metamórfica originada de calcário exposto a altas temperaturas e pressão extrema. Possui média durabilidade por ser um material poroso. Recomendado para lavatórios, escadas, etc.
- c) **Quartzos Stones:** Material composto de, pelo menos, 94% matérias orgânicas, principalmente quartzo natural e sílica. Produto de aparência sofisticada, com textura e peso da pedra natural, mas com qualidade muito superior

A Requite não apenas revende esses materiais para seus clientes, os mesmos passam por processos produtivos onde as chapas dos materiais são recortadas e montadas conforme o projeto e às necessidades do cliente final, de modo que a empresa oferece como principais serviços pias de cozinhas, lavatórios de banheiros, mesas, rodapés, pisos, etc. Ou seja, diversos serviços com granitos, mármore e quartzos em geral. Um dos serviços carro-chefe da empresa, é a produção de pias e lavatórios, que segundo entrevistas com o proprietário da empresa, estima-se que correspondam a cerca de 90% dos serviços realizados pela empresa. O

processo de produção das pias e lavatórios pode ser melhor compreendido através do fluxograma representado na Figura 7 a seguir.

Figura 7 - Fluxograma produção pias/lavatórios



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Através do fluxograma, percebe-se que a empresa se preocupa com o aproveitamento dos materiais para que haja pouco desperdícios, porém, o desperdício acaba sendo algo inevitável e que sempre acaba ocorrendo. Percebe-se também, através do fluxograma anterior, que não há uma pessoa específica para cada atividade, sendo que as mesmas são desempenhadas por mais de um funcionário, ou o mesmo funcionário desempenha atividades diferentes, dependendo do andamento do projeto.

5.2.1.4.2 Preço

A política de preços utilizada pela Requite Mármores e Granitos em relação aos preços finais dos materiais varia um pouco de acordo com cada material, porém, a empresa utiliza em média 250% de margem em cima do preço de custo dos mesmos. Em entrevista com o proprietário, o mesmo ainda afirmou que os preços são também praticados levando em consideração os preços praticados pelo mercado. O Quadro 14 apresenta os preços dos principais materiais vendidos pela Requite Mármores e Granitos.

Quadro 14 - Preços dos Materiais Requite

NOME DO MATERIAL	PREÇO (m²)
Granito Amêndoa Ocre	R\$ 280,00
Granito Andorinha	R\$ 280,00
Granito Corumbá	R\$ 300,00

Granito Arabesco	R\$ 300,00
Granito Verde Ubatuba	R\$ 320,00
Granito Branco Fortaleza	R\$ 310,00
Granito Branco Dallas	R\$ 310,00
Granito Amarelo Icarai	R\$ 330,00
Granito Amarelo Maracujá	R\$ 335,00
Granito Santa Cecília	R\$ 400,00
Mármore Travertino	R\$ 420,00
Granito Branco Itaúnas	R\$ 420,00
Granito Preto São Gabriel	R\$ 420,00
Granito Marrom Cabernet	R\$ 600,00
Granito Café Imperial	R\$ 650,00
Granito Branco Ceará	R\$ 650,00
Granito Blue Star	R\$ 670,00
Mármore Branco Ecológic	R\$ 750,00
Granito Preto Absoluto	R\$ 900,00
Quartzo Stone Stellar (<i>Várias Cores</i>)	R\$ 900,00
Quartzo Stone (<i>Várias Cores</i>)	R\$ 1.100,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Percebe-se que há uma grande variedade de materiais, bem como, de preços, que iniciam a partir de R\$ 280,00 o m² e vão até a faixa de R\$ 900,00 a R\$ 1.100,00 o m² nos Quartzos Stones, estes, que por sua vez, são cotados em dólar, tendo em vista que são materiais importados, o que faz com que seu preço de custo oscile diariamente, dependendo do fornecedor.

Porém, através de entrevistas com o proprietário conclui-se que em relação aos preços dos serviços da Requinte Mármore e Granitos, eles costumam ser cobrados em m² para serviços onde não há muita mão de obra, ou seja, poucos cortes e acabamentos, como por exemplo, soleiras, pisos, etc. Já para os serviços onde há acabamentos especiais, como bordas duplas, como por exemplo, tampos de pias, lavatórios de banheiros, e etc; os preços costumam ser cobrados em metros lineares, de modo que o valor repassado ao cliente já é o valor final com todos os acabamentos inclusos. Os dois exemplos podem ser melhor compreendidos a seguir.

Exemplo 1: Cálculo de preço de soleira no material Granito Amêndoa Ocre.

- Medida da peça: 180 cm x 15 cm
- Preço do m² do material: R\$ 280,00

- Preço Final: $(1.80 \times 0.15) = 0.27 \text{ m}^2 \times 280,00 = \text{R\$ } 76,60$

Exemplo 2: Cálculo de preço de tampo de pia no material Granito Amêndoa Ocre.

- Medida do tampo: 200 cm x 60 cm
- Preço do m² do material: R\$ 280,00
- Preço Final: 2 metros lineares x 280,00 = R\$ 560,00

Portanto, em relação ao caso do exemplo 2, no valor final está incluso todos os cortes, colagem de cuba inox, rodatampas com 10 cm de altura, entrega e montagem no local, para um raio de até aproximadamente 20 km em relação a Requite Mármore e Granitos, tendo em vista que após este raio é acrescido o valor proporcional ao combustível.

5.2.1.4.3 Praça

A empresa Requite Mármore e Granitos possui sua sede própria localizada na rua Célio Veiga, 957 no bairro Jardim Cidade em São José - SC. A escolha desta localização se dá pelo fato de que a rua em questão é uma rua repleta de indústrias, galpões e poucas residências. Outro fato é de que a região onde a empresa se encontra, é uma região em forte crescimento próxima a Av. das Torres, onde há diversos empreendimentos em construção, bem como, o fato de elas estar localizada próximo da BR 101, faz com que a mesma fique há apenas alguns minutos de regiões com alta densidade de residências e condomínios, como por exemplo os bairros de Barreiros, Campinas, Estreito e Capoeiras. A Figura 8 mostra a localização física da Requite Mármore e Granitos.

Figura 8 - Mapa Localização Requite Mármore e Granitos



Fonte: Google Maps (2018)

Porém, a empresa não atende apenas estas regiões. Através das parcerias, indicações e dos contatos via internet, a Requite Mármore e Granitos consegue atender toda a Grande

Florianópolis, bem como, eventualmente, outros municípios, como Balneário Camboriú, Itapema, Laguna e etc.

Além de sua localização física, a Requite Mármores e Granitos está presente também nas plataformas virtuais, tendo em vista que a empresa conta com um site, onde no mesmo pode-se encontrar informações e fotos sobre a empresa, sobre seus principais materiais, serviços e uma página de contato, para que o cliente possa enviar, através de um formulário, sua solicitação de orçamento, ou obter mais opções de contato com a empresa, como telefones, e-mail e mapa. A Figura 9 mostra a página inicial do site da Requite Mármores e Granitos em sua versão desktop, tendo em vista que o site possui também uma versão mobile.

Figura 9 - Site da Requite Mármores e Granitos



Fonte: www.requitemarmoraria.com.br (2018)

Ou seja, além de a Requite Mármores e Granitos possuir uma localização física que lhe oferece vantagens em relação à concorrência, por estar localizada próxima a uma das principais rodovias do país, bem como, estar numa região central, distante apenas alguns minutos dos principais bairros da região, a empresa possui ainda um site, que lhe proporciona vantagens, considerando que através desta plataforma o cliente poderá obter diversas informações sobre a Requite Mármores e Granitos.

5.2.1.4.4 Promoção

Em relação à promoção, a Requite Mármores e Granitos conta com algumas estratégias que vem adotando desde praticamente sua fundação, realizando apenas algumas adaptações, tendo em vista o aumento do acesso às plataformas digitais por parte dos clientes, ou potenciais clientes. Atualmente, a Requite Mármores e Granitos para promover sua marca, bem como, seus serviços, utiliza as seguintes estratégias.

- a) Parcerias com lojas de móveis, arquitetos, engenheiros, construtoras, etc;
- b) Cartões de visita;

- c) Listas telefônicas;
- d) Placa luminosa, e pintura na fachada da empresa com as marcas, telefone, site, etc.
- e) Site na internet;
- f) Redes Sociais (Página Facebook e Google);
- g) Anúncios no Google Ads e Facebook;

Portanto, dentre as estratégias apresentadas, e em entrevista com o proprietário, o mesmo afirma que as estratégias mais utilizadas pela empresa, e que são mais eficientes, são os meios tradicionais para sua publicidade, ou seja, conta muito com indicações de clientes, e com as vendas das lojas, demandas dos parceiros, ou até mesmo por sua publicidade física, conforme a Figura 10.

Figura 10 - Fachada da Requite Mármores e Granitos



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Entretanto, nos últimos anos, a empresa percebeu uma maior necessidade em aumentar os investimentos nas plataformas digitais, através do site, redes sociais, e plataformas de buscas, como o Google. Neste sentido, a empresa inseriu fotos, bem como, completou as informações sobre ela no Google.

Figura 11 - Requite Mármores e Requite no Google



Fonte: Google (2018)

Após estas mudanças, além de ficar bem avaliada, com uma média de 4,8, em uma escala que vai até 5, a empresa percebeu um aumento nos acessos ao site, ligações, e solicitações de orçamentos, como mostram os dados referente ao mês de setembro de 2018, fornecidos pelo próprio Google.

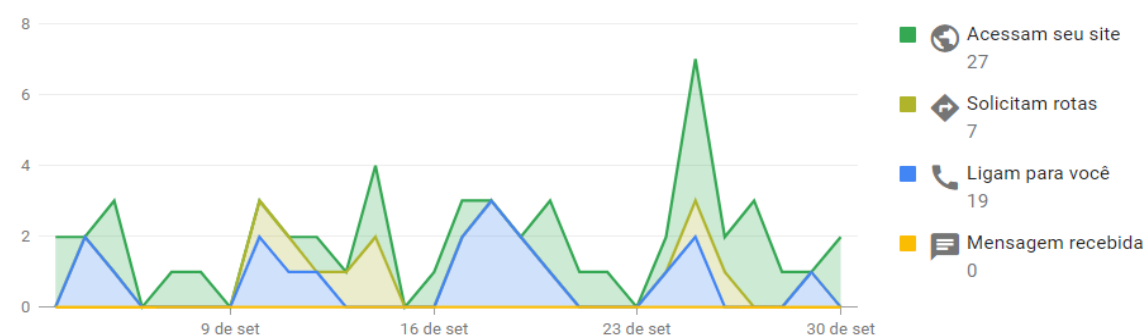
Figura 12 - Ações dos clientes na ficha da Requite Mármores e Granitos no Google

Ações de clientes

As ações mais comuns que os clientes realizam na sua ficha

1 mês

Total de ações: 53



Fonte: Google Meu Negócio (2018).

Em relação às estratégias de comunicação da Requite Mármores e Granitos, percebe-se que a mesma utiliza poucas das opções de publicidade disponíveis no mercado, como por exemplo, folders, panfletos, propagandas, teasers, e etc; e que poderiam ajudar a empresa a conseguir novos clientes e parceiros, como também, percebe-se que a identidade visual de sua fachada há algumas incoerências em relação a marca da empresa na placa e na pintura do galpão, o que pode causar confusão. Outro ponto a se observar é que a empresa poderia explorar outras redes sociais, como o Instagram. Entretanto, a mesma utiliza muito

bem as ferramentas digitais, como site, Facebook, e Google, devendo apenas fazer algumas melhorias nestas plataformas para continuar com suas vantagens competitivas.

5.2.2 Macroambiente

Neste tópico é analisado o macroambiente da Requite Mármores e Granitos, que conforme as ideias de Ferrell e Hartline (2005), deve incluir os fatores externos importantes e que podem exercer pressões direta ou indiretamente na empresa, ou seja, fatores competitivos, econômicos e sociais, políticos/legais e tecnológicos.

5.2.2.1 Fatores Econômicos e sociais

Em relação ao mercado de rochas ornamentais, o Brasil é um país que tem grandes quantidades de jazidas deste tipo de material, segundo estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, no ano de 2012 o país era o 5º maior exportador de rochas ornamentais acabadas do mundo, SEBRAE (2012). Ainda de acordo com o SEBRAE (2012), no ano de 2012, o mercado de rochas ornamentais do Brasil movimentava em torno de 2,1 bilhões de dólares por ano, sendo que neste total está incluído a comercialização no mercado interno, transações de máquinas, insumos, equipamentos e os diversos materiais para consumo e realização dos serviços. No território brasileiro, são encontradas mais de 1.200 variedades de rochas ornamentais, e que são exploradas por cerca de 12.000 empresas espalhadas pelo país, o que gera em torno de 100 mil empregos diretos.

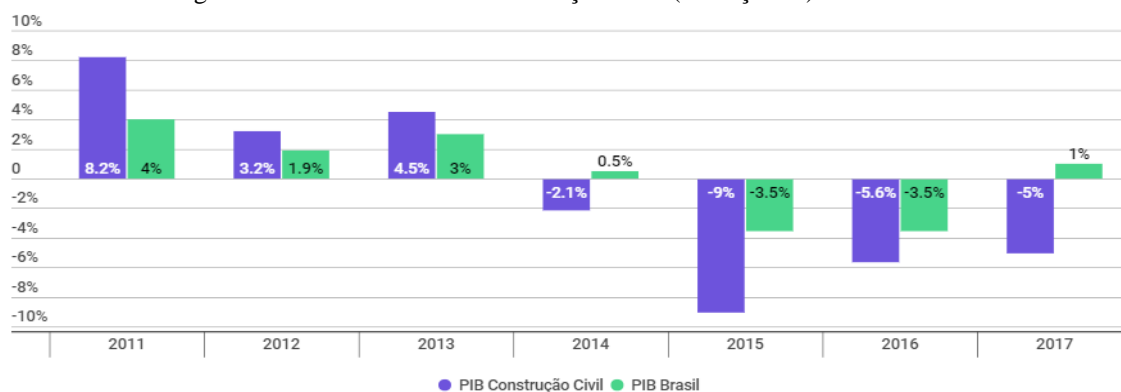
O estado brasileiro que concentra as maiores jazidas de mármore e granitos do Brasil, é o Espírito Santo, sendo que ele também é o maior produtor de rochas ornamentais do país e possui mais de 90% dos investimentos do parque industrial de extração de rochas ornamentais, tornando-o referência mundial, tendo em vista que o mesmo apresenta um grande potencial geológico, bem como, é amplamente desenvolvido tecnologicamente, por meio de pesquisas geológicas e por conta das tecnologias de extração e beneficiamento, conforme destaca o SEBRAE (2012).

O setor de rochas ornamentais movimenta recursos muito significativos, gera parcerias fortes, estimula pesquisas tecnológicas, como também, cria novas oportunidades de negócios, não apenas para o segmento, mas para outros setores da economia, tendo em vista que o mesmo atrai turismo de negócios, potencializa muitos mercados vinculados, traz investimentos, gera empregos, e um grande impacto na economia social, ressalta SEBRAE (2012).

O principal mercado para os materiais de rochas ornamentais é a indústria da Construção Civil, onde a mesma movimenta mais de 80% do volume total. Neste mercado, há a aplicação de maior expressão na utilização dos materiais, sendo que movimenta não apenas os maiores volumes de produtos, mas como também de dinheiro, tanto no mercado nacional, como em âmbito mundial. No caso das marmorarias, há uma grande participação na produção de bancadas para cozinhas, lavatórios de banheiros e tampos feitos sob medida, de acordo com o estudo do SEBRAE (2012).

A Figura 13 apresenta a variação do PIB - Produto Interno Bruto, do setor da Construção Civil, em relação com a variação do PIB do Brasil, entre os anos de 2011 e 2017.

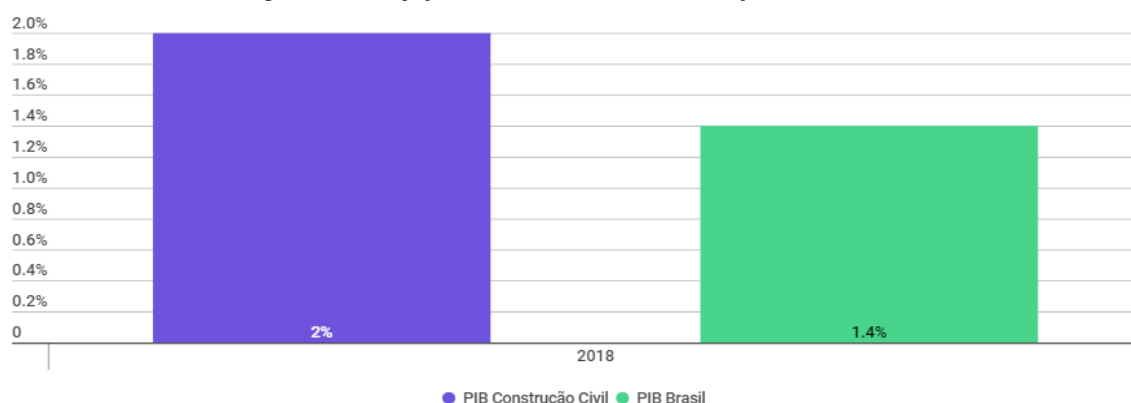
Figura 13 - PIB Brasil x PIB Construção Civil (Variação %) - 2011 a 2017



Fonte: IBGE - Econômicas.

Percebe-se que a partir do ano de 2014 o PIB da Construção Civil iniciou uma queda forte de 2,1%, e que a partir desse ano, os anos que se seguiram também tiveram fortes quedas, o que refletiu negativamente nas vendas das marmorarias. Porém, as projeções mais recentes para o ano de 2018, apontam uma mudança em relação aos indicadores do PIB da Construção Civil e para o PIB do Brasil, conforme a Figura 14.

Figura 14 - Projeção PIB Brasil x PIB Construção Civil - 2018



Fonte: SINDUSCON/SP (2017); FMI (2018).

Portanto, em relação aos fatores econômicos e sociais, percebe-se que nos últimos anos o setor de marmorarias sofreu bastante com a crise que atingiu o Brasil, pois a mesma refletiu negativamente no mercado da Construção Civil, mercado este movimenta cerca de 80% do volume total das rochas ornamentais no Brasil. Porém, a expectativa de melhora é muito grande, tendo em vista que as projeções mais recentes demonstram um crescimento, tanto no PIB do setor da Construção Civil, como no PIB do Brasil, inclusive, um fator que reforça isto é fato de existir um elevado número de marmorarias ativas na região de São José, Santa Catarina, região onde encontra-se a marmoraria deste estudo, possuindo cerca de 50 empresas num raio de cerca de 30 km.

5.2.2.2 Aspectos Políticos/legais

Existem alguns aspectos políticos/legais que norteiam o setor das marmorarias, além do que está disposto na Lei Complementar 123/2006, também conhecida como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (MPE), onde apresenta um tratamento mais simplificado, diferenciado e favorecido para as MPE, bem como, as leis municipais, estaduais e federais vigentes que incidem sobre todas as empresas, não apenas marmorarias. Entretanto, existem alguns aspectos políticos e legais mais específicos e que afetam o setor de marmorarias, entre eles, destacam-se.

- a) **Norma Regulamentadora 06** - Considera-se Equipamento de Proteção Individual - EPI, todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho.
- b) **Norma Regulamentadora 07** - Estabelece a obrigatoriedade de elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO, com o objetivo de promoção e preservação da saúde do conjunto dos seus trabalhadores.
- c) **Norma Regulamentadora 09** - Estabelece a obrigatoriedade da elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA, visando à preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores, através da antecipação, reconhecimento, avaliação e consequente controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho, tendo em consideração a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais.
- d) **Norma Regulamentadora 12** - Define referências técnicas, princípios fundamentais e medidas de proteção para garantir a saúde e a integridade física dos trabalhadores e estabelece requisitos mínimos para a prevenção de acidentes e doenças do trabalho nas fases de projeto e de utilização de máquinas e equipamentos de todos os tipos, e ainda à sua fabricação, importação, comercialização, exposição e cessão a qualquer título, em todas as atividades econômicas, sem prejuízo da observância do disposto nas demais Normas Regulamentadoras – NR.
- e) **LEI Nº 15.251, de 03 de agosto de 2010** - É vedado o ingresso, no Estado de Santa Catarina, de resíduos sólidos com características radioativas e de resíduos orgânicos que apresentem riscos fitossanitários.
- f) **Portaria FATMA nº 324, de 11/12/2015** - Trata da utilização do Sistema de Controle de Movimentação de Resíduos e de Rejeitos - MTR no Estado de Santa Catarina.

Ou seja, dos principais fatores políticos/legais que incidem sobre as marmorarias, além das obrigatoriedades fiscais e trabalhistas que toda microempresa deve obedecer, existem algumas normas e leis mais específicas que tratam sobre o uso dos equipamentos de proteção, controle médico de saúde dos funcionários, prevenção de riscos ambientais, bem como, medidas para garantir a segurança e integridade física dos funcionários, e, por fim, leis ambientais que obrigam a destinação adequada dos resíduos gerados pelas marmorarias.

5.2.2.3 Fatores Tecnológicos

Segundo o SEBRAE (2012), para se obter sucesso com as marmorarias, pode-se contar com alguns fatores tecnológicos, como por exemplo, procurar utilizar novas formas para se apresentar o produto, tornando-o mais atrativo que o do concorrente. Mas para isso é preciso entender quais são os maquinários envolvidos no processo de produção das marmorarias, entre os principais encontram-se:

- Máquina Polimento úmida;
- Cortadeira;
- Máquina manual de corte;
- Máquina manual de polimento;

Portanto, para o SEBRAE (2012), é muito importante que o empreendedor da marmoraria, busque acompanhar as inovações que surgem, de modo que avalie sua conveniência para adotar equipamentos mais modernos no processo produtivo. Neste sentido, existem algumas opções no mercado de equipamentos que realizam acabamentos diferenciados, ou até mesmo, equipamentos que utilizam água no processo, o que reduz a quantidade de poeira gerada.

Outro fator tecnológico que oferece um diferencial competitivo para as marmorarias, conforme as ideias do SEBRAE (2012), é a informatização dos seus processos administrativos, tendo em vista que uma empresa informatizada possui grandes chances de sair na frente de seus concorrentes, tendo em vista que além de facilitar os processos, garante segurança na tomada de decisões, melhora a produtividade, bem como, diminui os gastos. Atualmente no mercado existem sistemas que abrangem toda a empresa, desde o gerenciamento de websites, a controles administrativos, como controles financeiros, estoques, cadastro de clientes, e etc.

5.3 Análise SWOT

De acordo com Ferrell e Hartline (2005) a análise SWOT tem como papel, capturar as informações das análises previamente realizadas, e separar em questões internas (forças e fraquezas) e questões externas (ameaças e oportunidades).

5.3.1 Forças e Fraquezas

Após realizar a análise do ambiente interno da Requite Mármore e Granitos, constatou-se as seguintes forças e fraquezas:

As forças percebidas após a análise foram:

a) Experiência: A experiência adquirida com os 25 anos no mercado, e com os funcionários com bastante tempo de casa é com certeza um diferencial da Requite Mármore e Granitos frente seus principais concorrentes, com essa experiência, muitas questões que outras marmorarias menos experientes teriam dificuldade de lidar, a Requite Mármore e Granitos lida com mais tranquilidade. Esta experiência consolidou a empresa no mercado, tendo em vista que a mesma conseguiu contornar momentos de crise, bem como, fidelizar os mais diversos tipos de clientes.

b) Qualidade dos produtos e serviços: A empresa busca sempre trabalhar com mármore, granito e importados de qualidade, sendo que a mesma possui em seu portfólio cerca de 30 tipos de materiais, entre mármore, granito e importados. A mesma faz questão

de buscar junto aos fornecedores materiais selecionados e com menos manchas, ou movimentações naturais das pedras naturais, tendo em vista que o público alvo da empresa são principalmente pessoas físicas, e os principais serviços são pias e lavatórios.

c) Qualidade no atendimento: Tendo a consciência que a satisfação do cliente é o principal objetivo da empresa, a Requite Mármores e Granitos procura oferecer um bom atendimento para todos seus clientes, inclusive, é reconhecida através de comentários de clientes na web por isso. Ou seja, na Requite Mármores e Granitos o zelo pela satisfação dos clientes é sua principal meta.

d) Localização privilegiada: A localização da Requite Mármores e Granitos é privilegiada em relação à concorrência, tendo em vista que a empresa se encontra numa região em forte crescimento, próximo à Avenida das Torres, onde há diversos empreendimentos em construção, bem como, a empresa se encontra próxima da BR 101, o que faz com que a mesma fique há apenas alguns minutos de regiões com alta densidade de residências e condomínios, como por exemplo os bairros de Barreiros, Campinas, Estreito e Capoeiras.

e) Imóvel próprio: Além de possuir uma localização privilegiada, a Requite Mármores e Granitos conta também com um imóvel próprio, o que lhe concede uma margem maior ao negociar com os clientes, tendo em vista o fato de não precisar pagar aluguel, sendo que este é um dos principais custos fixos da concorrência.

f) Preço competitivo: A Requite Mármores e Granitos procura sempre cobrar um preço que proporcione lucro, entretanto, tendo em vista o mercado altamente competitivo, dependendo da negociação com o cliente final, a mesma muitas vezes reduz sua margem de lucro para conseguir realizar muitos serviços, ou seja, ela consegue muitas vezes oferecer um preço inferior ao de seus concorrentes diretos.

g) Pontualidade: Por conta de sua experiência no mercado, a empresa conseguiu estabelecer seus prazos com mais precisão, inclusive em épocas onde a quantidade de vendas é mais elevada, sendo que a mesma opta muitas vezes em recusar alguns serviços para não comprometer seus prazos de entrega. A fim de não comprometer sua pontualidade, a empresa estabelece seus prazos sempre com uma margem de segurança, de modo que evita atrasos.

Já as fraquezas identificadas após a análise, foram:

a) Divergências na identidade visual: Desde que foi fundada a Requite Mármores e Granitos não mudou muito sua logomarca, entretanto, ainda há algumas divergências em relação à fachada da empresa, e em outros materiais publicitários. Esta falta de uniformização pode causar confusão no cliente, bem como, enfraquecer a imagem da empresa.

b) Falta de banco de dados dos clientes: A empresa mantém um registro de clientes em blocos de pedidos físicos, porém, não possui nenhum banco de dados eletrônico e mais eficaz que poderia gerenciar melhor quem são seus clientes, bem como, impede que a empresa possa manter contato com os mesmos.

c) Utilização de poucas opções de publicidade: A Requite Mármores e Granitos possui algumas formas de publicidade, porém limitam-se basicamente nas indicações de clientes, ou através de parceiros comerciais. A empresa até possui uma presença forte na web, possuindo website e redes sociais, entretanto, ela poderia investir mais nessa área, criando

anúncios patrocinados que poderiam ir de encontro com seu público alvo, ou até mesmo utilizar mais da publicidade convencional com a criação de folders, panfletos e etc.

d) Poucos funcionários: A Requite Mármore e Granitos conta apenas com três funcionários na produção, e muitas vezes com a alta demanda de serviços, a empresa sente dificuldade em atender esta demanda, inclusive, faz com que a empresa precise contar com funcionários da área administrativa para a realização de entregas e montagens. Entretanto, a Requite Mármore e Granitos opta por manter seu quadro funcional, tendo em vista a sazonalidade do setor.

e) Carência de informatização gerencial: Atualmente a gerência da Requite Mármore e Granitos realiza os controles gerenciais através da experiência empreendedora do proprietário, com a utilização de planilhas e controles físicos, sem a utilização de nenhum sistema gerencial que poderia facilitar muito a análise dos resultados financeiros da empresa, bem como controlar estoques, entre outras ferramentas disponíveis nos sistemas que se encontram no mercado.

5.3.2 Ameaças e Oportunidades

Após a análise do ambiente externo, percebeu-se algumas ameaças e oportunidades que cercam a Requite Mármore e Granitos. A seguir foram listadas as principais ameaças:

a) Elevada concorrência: Além dos concorrentes analisados neste estudo, a região onde se encontra a Requite Mármore e Granitos possui muitos concorrentes de portes menores e maiores que ela, o que faz com que a demanda por serviços na região seja distribuída entre elas, aumentando consequentemente a competitividade no setor.

b) Alta regulamentação: A alta regulamentação que incide sobre as marmorarias, certamente consiste numa ameaça à Requite Mármore e Granitos, tendo em vista que, caso a empresa não se adeque em relação às normas vigentes, poderá sofrer sanções por parte do governo que poderão resultar até mesmo no fechamento da empresa.

A seguir apresenta-se as principais oportunidades observadas através da análise da Requite Mármore e Granitos:

a) Perspectiva de melhora no mercado: Apesar de nos últimos anos a crise tenha sido uma grande ameaça para o setor da Construção Civil, ou seja, setor que afeta diretamente as marmorarias, as projeções mais recentes apontam uma leve melhora, o que deve refletir positivamente nas vendas das marmorarias, e, consequentemente, uma oportunidade para a Requite Mármore e Granitos voltar a crescer neste mercado.

b) Novas tecnologias: Com a avanço da tecnologia, tanto nos produtos, como em maquinários e sistemas de gestão, as empresas que não se atentarem à estes avanços certamente ficarão para trás, ou seja, a Requite Mármore e Granitos precisa procurar aproveitar esta oportunidade que o mercado apresenta e investir em novas tecnologias com o objetivo de diferenciar seus serviços em relação à concorrência, bem como, ficar atenta para o surgimento de novos produtos e a aquisição de sistemas que agilizem todo o processo gerencial da mesma.

5.3.3 Análise da Matriz SWOT

O Quadro 15 apresenta a matriz SWOT da Requite Mármores e Granitos, com todos os elementos que foram citados anteriormente, posteriormente, é realizado uma análise dos dados apresentados.

Quadro 15 - Matriz SWOT Requite Mármores e Granitos

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Experiência;• Qualidade dos produtos e serviços;• Qualidade no atendimento;• Localização privilegiada;• Imóvel próprio;• Preço competitivo;• Pontualidade;	<ul style="list-style-type: none">• Divergências na identidade visual;• Falta de banco de dados dos clientes;• Utilização de poucas opções de publicidade;• Poucos funcionários;• Carência de informatização gerencial;
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">• Perspectiva de melhora no mercado;• Novas tecnologias;	<ul style="list-style-type: none">• Elevada concorrência;• Alta regulamentação;

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Com o fito de reduzir as fraquezas da empresa, principalmente em relação às divergências na identidade visual, sugere-se que a gerência realize investimentos na fachada da empresa, de modo que padronize os logotipos da Requite Mármores e Granitos, bem como, a criação de uniformes para os funcionários, de modo que a identidade visual da empresa se consolide na memória do cliente. Outra forma também de consolidar a marca da empresa frente aos clientes e fornecedores, seria a criação de brindes com a aproveitamento dos resíduos da produção. Em relação à utilização de poucas opções de publicidade por parte da empresa, sugere-se que a empresa realize alguns investimentos principalmente nas opções online, como melhorias no site, com a inserção de outros métodos de contato, por exemplo, e investimentos em ferramentas de anúncios online, como o Google Ads.

Por fim, com base nas forças da Requite Mármores e Granitos, e procurando aproveitar as oportunidades apresentadas, principalmente tendo em vista a perspectiva de melhora do mercado, sugere-se que a empresa realize investimentos em novas tecnologias, como sistemas gerenciais, pois desta forma, a empresa poderá contar com um banco de dados de clientes, além de informatizar a gestão da empresa, agilizando processos, facilitando a análise dos resultados e, conseqüentemente, aumentando a vantagem competitiva da Requite Mármores e Granitos em relação à concorrência.

5.4 Matriz BCG

Na concepção de Kotler e Armstrong (2014), a Matriz BCG consiste numa classificação por parte da empresa de todas suas Unidades Estratégicas de Negócios – UEN, em relação a sua matriz de crescimento/participação. Portanto a seguir é explicado como foi construída a matriz BCG com os principais produtos da Requite Mármore e Granitos.

5.4.1 Produtos

Em relação aos produtos escolhidos para a construção da Matriz BCG da Requite Mármore e Granitos, optou-se por fazer em relação aos principais materiais que a empresa comercializa, ou seja, não foi levado em consideração os tipos de serviços realizados com estes materiais. Portanto, o Quadro 16 demonstra os principais materiais escolhidos para a construção da Matriz BCG.

Quadro 16 - Materiais escolhidos para a Matriz BCG

Material	Observação
Granitos	nacionais
Mármore	nacionais e importados
Quartzos e outros importados	importados

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

5.4.2 Participação

Em relação à participação de mercado dos produtos da Requite Mármore e Granitos, foi realizado um levantamento através dos dados internos do período de janeiro de 2017 a janeiro de 2018 da quantidade de serviços realizados de cada tipo de material, e chegou-se nas seguintes informações.

Quadro 17 - Participação de mercado Requite Mármore e Granitos

Material	Quantidade de Serviços Realizados	Participação de Mercado
Granitos	536	80%
Mármore	73	11%
Quartzos e outros importados	58	9%
Total	667	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

5.4.3 Crescimento de Mercado

Em relação ao crescimento de mercado dos Granitos, Mármore, Quartzos e outros importados, para a criação da Matriz BCG da Requite Mármore e Granitos, utilizou-se os

dados da ABIROCHAS - Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais, em que se apresentavam informações sobre o consumo aparente das rochas ornamentais no Brasil. O Quadro 18 apresenta os dados do consumo do ano de 2014.

Quadro 18 - Consumo de rochas ornamentais no Brasil 2014

Material	Consumo (milhão m² equivalentes)
Granitos	34,1
Mármore	20,4
Quartzos e outros importados	9,1

Fonte: Adaptado de ABIROCHAS (2015)

Já o Quadro 19, apresenta os dados do consumo de rochas ornamentais no Brasil referente ao ano de 2017, onde percebe-se uma diminuição em relação ao ano de 2014.

Quadro 19 - Consumo de rochas ornamentais no Brasil 2017

Material	Consumo (milhão m² equivalentes)
Granitos	30,1
Mármore	18,8
Quartzos e outros importados	6

Fonte: Adaptado de ABIROCHAS (2018)

Com os respectivos dados de 2014 e 2017, pôde-se fazer um comparativo com períodos distintos, e desta forma, através de cálculos matemáticos de taxa de crescimento anual, chegou-se nos dados de crescimento de mercado dos respectivos materiais estudados, conforme o Quadro 20.

Quadro 20 - Taxas de crescimento de Mercado

Material	Taxa de crescimento de Mercado
Granitos	4%
Mármore	3%
Quartzos e outros importados	15%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

5.4.4 Participação de Mercado

E por fim, em relação à participação de mercado dos materiais estudados para a construção da Matriz BCG da Requite Mármore e Granito, utilizou-se os dados da ABIROCHAS - Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais, em que se

apresentavam informações sobre a participação de mercado das rochas ornamentais no Brasil no ano de 2017, conforme o Quadro 21.

Quadro 21 - Participação de Mercado de rochas ornamentais no Brasil 2017

Material	Taxa de participação de Mercado – Brasil
Granitos	55%
Mármore	34%
Quartzos e outros importados	11%
Total	100%

Fonte: Adaptado de ABIROCHAS (2018)

5.4.5 Matriz BCG Requite Mármore e Granito

Através dos dados de crescimento de mercado, participação de mercado da empresa e participação de mercado do Brasil, em relação aos produtos escolhidos, finalmente foi possível agrupar essas informações, conforme o Quadro 22.

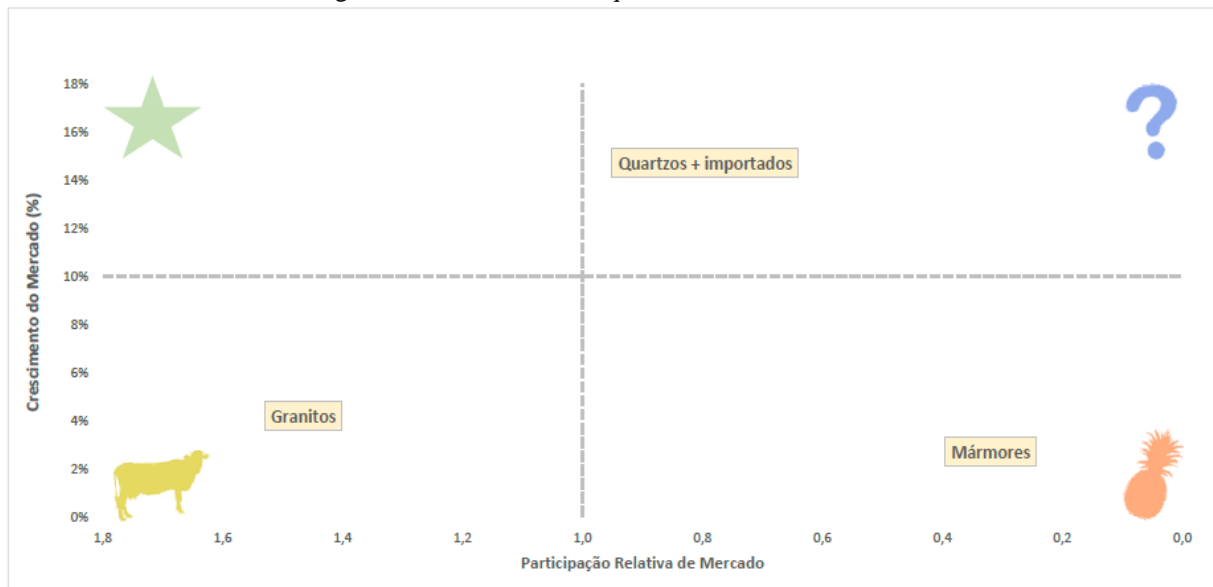
Quadro 22 - Informações da Matriz BCG da Requite Mármore e Granito

Produto	Crescimento de Mercado	Participação de Mercado - Requite	Participação de Mercado - Brasil	Participação de Mercado Relativo
Granito	4%	80%	55%	1,47
Mármore	3%	11%	34%	0,32
Quartzos e Importados	15%	9%	11%	0,80

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Com base nas informações do Quadro 22, elaborou-se a Matriz BCG da Requite Mármore e Granito, onde percebe-se os quatro quadrantes que a compõem, estes, que estão descritos na fundamentação teórica do presente trabalho, bem como, a posição em que os principais produtos da Requite Mármore e Granito se encontram, conforme a Figura 15.

Figura 15 - Matriz BCG Requite Mármores e Granitos



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Ao analisar a Matriz BCG da Requite Mármores e Granitos, percebe-se que a empresa possui como vaca leiteira os granitos, ou seja, conforme as ideias de Kotler e Armstrong (2014), por não estar em crescimento no mercado, entretanto, possuir grande participação, eles precisam de menos investimento para manter sua participação. Os granitos geram uma boa quantia em dinheiro para a empresa, pois é o carro chefe da mesma.

Além disso, percebe-se que a empresa possui como ponto de interrogação os Quartzos e importados, ou seja, conforme os autores supracitados, os pontos de interrogação são os produtos que tem pouca participação no mercado, precisam de uma grande quantia de dinheiro para manter sua participação, e mais ainda para aumentá-la, ou seja, para os Quartzos transformarem-se em estrelas, a Requite Mármores e Granitos deverá investir mais nesse tipo de material.

Por fim, ao analisar a matriz BCG da Requite Mármores e Granitos, percebe-se que a empresa tem como abacaxi os mármore, ou seja, são produtos que têm pouca participação no mercado e pouco crescimento, ou seja, os mármore até geram um certo dinheiro para a empresa, mas não são uma grande fonte de recursos. Portanto, a empresa deverá decidir se continua ou não a trabalhar com eles.

6. PROGNÓSTICO

Após a conclusão da primeira etapa do plano de marketing, em que se consistiu em avaliar o ambiente interno e externo da Requite Mármore e Granito, identificando os pontos fortes e fracos da organização através da análise do ambiente interno e as ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente externo, bem como, no caso deste trabalho específico, uma Matriz BCG com os principais materiais da Requite Mármore e Granito ainda na primeira etapa, foi realizado um prognóstico.

Na etapa do prognóstico determina-se onde a organização pretende chegar e quais os meios para alcançar estes objetivos. Para o prognóstico da Requite Mármore e Granito definiu-se os objetivos e questões essenciais, bem como as estratégias sugeridas e o plano de ação para poder alcançar todos os pontos apresentados e, conseqüentemente, quando colocadas em práticas, estas estratégias deverão proporcionar o aumento das vantagens competitivas da Requite Mármore e Granito frente à concorrência.

6.1 Objetivos e questões essenciais

Os objetivos determinam onde a empresa quer chegar, portanto, com a elaboração do plano de marketing da Requite Mármore e Granito, determinou-se que seu objetivo é: "melhorar os resultados da empresa, bem como, ampliar sua vantagem competitiva. ”

Neste caso, optou-se por propor ações estratégicas de marketing de modo que melhorem os resultados da empresa e amplie sua vantagem competitiva, e com isso, a torne menos suscetível às ameaças apresentadas, como também, procura-se realizar ações que vão de encontro com as fraquezas da empresa, de modo que junto com as forças, faça com que a Requite Mármore e Granito aproveite melhor as oportunidades apresentadas.

Portanto, tendo em vista o mercado altamente competitivo, espera-se que com as ações propostas neste Plano de Marketing, a Requite Mármore e Granito consiga, a partir do segundo semestre de 2019, perceber um aumento na quantidade de vendas, como também, uma maior fidelização por parte dos clientes.

6.2 Estratégias de Marketing

Para o desenvolvimento das estratégias de marketing da Requite Mármore e Granito, foi levado em consideração o composto de marketing da mesma, ou seja, produto, preço, praça e promoção, os quais, após a análise da situação realizada neste trabalho, apresentaram algumas fraquezas, e que, portanto, serão propostas estratégias que, além de ir de encontro com as fraquezas apresentadas, alcancem os objetivos deste plano de marketing.

Estratégia 1: Melhorar a identidade visual da Requite Mármore e Granito;

Estratégia 2: Melhorar a comunicação da empresa;

Estratégia 3: Atualizar o site da organização;

Estratégia 4: Modernizar a gestão da empresa;

Estratégia 5: Aproveitar rejeitos para criação de brindes;

6.2.1 Ações

Estratégia 1: Melhorar a identidade visual da Requite Mármore e Granitos.

Ação 1.1 - Refazer a placa voltada para a rua;

Ação 1.2 - Pintar galpão da fábrica com a identidade visual atual da empresa;

Ação 1.3 - Criar camisetas;

Ação 1.4 - Criar fachada para a loja com a identidade visual da empresa;

Tendo em vista que a Requite Mármore e Granitos possui algumas divergências em relação à sua identidade visual, bem como, possui sua marca pouco visível no ambiente externo da empresa, sugere-se que a gerência realize investimentos na fachada da empresa, ou seja, uma das ações voltadas à fachada seria a criação de uma nova placa voltada para a rua, sendo que a mesma está muito apagada e com as informações desatualizadas, de modo que, com esta nova placa, os clientes tenham acesso à informações atualizadas da empresa, bem como a identidade visual da mesma ficaria exposta e bem visível para todos que transitam pela frente da empresa.

Outra ação com o objetivo de melhorar a identidade visual da Requite Mármore e Granitos, é realizar a pintura do galpão que fica aos fundos do terreno da marmoraria, tendo em vista que o mesmo está com a identidade visual desatualizada e bastante apagada. Outra ação com o objetivo de atender esta estratégia, é a criação de camisetas personalizadas com os logotipos da Requite Mármore e Granitos, de modo que a identidade visual da empresa se consolide na memória dos clientes ao serem atendidos. E, por fim, a última ação com o objetivo de atender a estratégia que visa melhorar a identidade visual da empresa é a criação de novas placas na parte superior do escritório da empresa, que reforçariam a identidade visual da empresa para aqueles que passassem pela frente da empresa.

A Figura 16, ilustra como seria a proposta final de fachada para a Requite Mármore e Granitos, conforme as ações apresentadas anteriormente.

Figura 16 - Proposta de fachada Requite Mármore e Granitos



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Portanto, a Estratégia 1 que tem como objetivo melhorar a identidade visual da Requite Mármore e Granito, tem previsão de ser concluída até a metade de janeiro de 2019. As datas, bem como as ações e os recursos estimados para a conclusão dessa estratégia, podem ser melhor compreendidas através do Quadro 23.

Quadro 23 - Estratégia 1

Estratégia 1: Melhorar a identidade visual da Requite Mármore e Granito			
Início	Término	Ação	Recursos
26/11/2018	26/11/2018	Refazer a placa voltada para a rua.	R\$ 900,00
26/11/2018	26/11/2018	Pintar galpão da fábrica.	R\$ 700,00
03/12/2018	03/12/2018	Criar camisetas.	R\$ 300,00
14/01/2019	14/01/2019	Criar fachada para a loja.	R\$ 4.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Estratégia 2: Melhorar a comunicação da empresa;

Ação 2.1 - Criar Whatsapp Business;

Ação 2.2 - Criar Instagram;

Ação 2.3 - Alimentar redes sociais com mais frequência;

Ação 2.4 - Investir no Google Ads;

Com o objetivo de melhorar a comunicação da Requite Mármore com seus clientes, tendo em vista que a mesma tem deixado de aproveitar algumas opções que o mercado oferece nesta questão, algumas ações são propostas para o alcance desta estratégia, uma delas é a criação de um Whatsapp Business para a empresa, ou seja, é um aplicativo gratuito de conversas voltado para as empresas, onde nele a empresa tem a possibilidade de incluir informações como localização, horário de funcionamento, website, endereço de e-mail, entre outras funcionalidades.

Outra ação com o intuito de melhorar a comunicação da empresa com seus clientes seria a criação de um Instagram, que consiste num aplicativo gratuito e uma das redes sociais com a maior quantidade de usuários ativos, ou seja, a presença da empresa nesta rede social, com certeza melhoraria a comunicação da mesma com os clientes em potencial que lá se encontram. Neste sentido outra ação que vai de encontro com as redes sociais, seria a manutenção das mesmas com mais frequência, tendo em vista que hoje a empresa possui uma página no Facebook e a mesma não possui publicações frequentes, o que acaba prejudicando a presença da empresa neste espaço.

Por fim, a última ação que visa melhorar a comunicação da empresa, principalmente com o foco nas plataformas digitais, seria o investimento no Google Ads, ou seja, os anúncios patrocinados do Google, que faz com que os resultados da Requite Mármore e Granito apareçam com prioridade para aquelas pessoas que estão procurando por nossos materiais ou serviços, dando assim, uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes diretos da empresa.

Portanto, a Estratégia 2 que tem como objetivo melhorar a comunicação da Requite Mármores e Granitos, tem previsão de ser concluída até dezembro de 2019, entretanto, como o investimento no Google Ads contaria com um pagamento mensal de R\$ 150,00, ao término do prazo de um ano, sugere-se que a empresa continue mantendo este investimento. As datas, bem como as ações e os recursos estimados para a conclusão dessa estratégia, podem ser melhor compreendidas através do Quadro 24.

Quadro 24 - Estratégia 2

Estratégia 2: Melhorar a comunicação da empresa			
Início	Término	Ação	Recursos
19/11/2018	19/11/2018	Criar Whatsapp Business.	-
19/11/2018	19/11/2018	Criar Instagram.	-
19/11/2018	19/11/2018	Alimentar redes sociais com mais frequência.	-
03/12/2018	03/12/2019	Investir no Google Ads.	R\$ 1.800,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Estratégia 3: Atualizar o site da organização;

Ação 3.1 - Atualizar layout;

Ação 3.2 - Inserir no site opção contato direto Whatsapp Business;

Ação 3.3 - Atualizar fotos de serviços e materiais;

Tendo em vista que o site da Requite Mármores e Granitos está há bastante tempo sem ser atualizado, esta estratégia tem como objetivo realizar uma atualização no site da empresa, e para isso, algumas ações são necessárias. A primeira ação com o objetivo de alcançar esta estratégia seria realizar uma atualização no layout do site da empresa, tanto na plataforma desktop, como também, em sua versão mobile. Atualizações estas que teriam o intuito de tornar o site mais intuitivo, simples, porém, com todas as informações de contato que os clientes necessitam. Neste sentido, uma das ações para melhorar o site da Requite Mármores e Granitos, seria a inserção de um botão que levaria o cliente direto para o Whatsapp Business da empresa, ou seja, agiria como um facilitador e pouparia tempo do cliente para entrar em contato direto com a empresa.

Por fim, a última ação que a empresa deverá tomar com o objetivo de atualizar seu site, seria a inserção de mais fotos de serviços e materiais, tendo em vista que muitas fotos que hoje estão no site da empresa estão desatualizadas, ou até mesmo, muitos serviços que a empresa realiza as respectivas fotos não se encontram lá.

Um ponto muito importante e que faz com que esta estratégia se torne totalmente atingível, é o fato de que para realizar essas mudanças, a empresa conta com um funcionário que possui um curso de web design, ou seja, o mesmo conseguirá realizar essas alterações sem gerar nenhum custo extra para a empresa.

Portanto, a Estratégia 3, que tem como objetivo atualizar o site da Requite Mármores e Granitos, tem previsão de ser concluída até o final de novembro de 2018. As datas, bem como as ações e os recursos estimados para a conclusão dessa estratégia, podem ser melhor compreendidas através do Quadro 25.

Quadro 25 - Estratégia 3

Estratégia 3: Atualizar o site da organização			
Início	Término	Ação	Recursos
20/11/2018	27/11/2018	Atualizar layout.	-
27/11/2018	27/11/2018	Inserir no site opção contato direto whatsapp business.	-
27/11/2018	27/11/2018	Atualizar fotos de serviços e materiais.	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Estratégia 4: Modernizar a gestão da empresa;

Ação 4.1 - Aquisição e implementação de sistema de gestão;

Com o objetivo de informatizar a gestão da Requite Mármores e Granitos, agilizando seus processos, facilitando a análise dos resultados e, conseqüentemente, ampliando a vantagem competitiva da empresa em relação à concorrência, sugere-se que a empresa realize investimentos em novas tecnologias. Portanto a ação que visa o alcance desta estratégia, seria a aquisição e implementação de um sistema de gestão, pois desta forma, a empresa poderá inclusive contar com um banco de dados de clientes, sendo que a realidade em que a empresa se encontra hoje, é que apresenta uma grande deficiência nesta questão, bem como, a empresa contaria com análises que até então ela não tinha acesso, como controle de estoques, controle financeiro, compras e vendas, gestão dos documentos, comunicação interna, entre outras análises gerenciais em geral.

Portanto, a estratégia 4, que tem como objetivo modernizar a gestão da Requite Mármores e Granitos, tem previsão de ser implementada em janeiro de 2019, e como o contrato do sistema é de 1 ano, ao término deste contrato, em janeiro de 2020, a empresa deverá atualizá-lo novamente. As datas, bem como as ações e os recursos estimados para a conclusão dessa estratégia, podem ser melhor compreendidas através do Quadro 26.

Quadro 26 - Estratégia 4

Estratégia 3: Modernizar a gestão da empresa			
Início	Término	Ação	Recursos
07/01/2019	07/01/2020	Aquisição e implementação de sistema de gestão.	R\$ 1.668,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Estratégia 5: Produção de brindes para clientes/fornecedores;

Ação 5.1 - Realizar levantamento da quantidade de rejeitos de material;

Ação 5.2 - Confeção de brindes para os clientes e fornecedores com a marca da empresa;

Por fim, a última estratégia proposta para a Requite Mármores e Granitos, tem como objetivo a produção de brindes para os clientes e fornecedores da empresa com o objetivo de melhorar as relações com eles. Para o alcance desta estratégia duas ações serão necessárias, uma delas é a realização de um levantamento da quantidade de rejeitos de material por parte da empresa, tendo em vista que estes brindes visam aproveitar os materiais que sobram do processo de produção da empresa, dando-os utilidade. A segunda ação necessária, seria a então confecção dos brindes com a marca da empresa de modo que a mesma pudesse ser lembrada pelos clientes e fornecedores da Requite Mármores e Granitos. Além disso, estes brindes seriam produzidos em momentos em que os funcionários estivessem ociosos, pois toma bastante tempo para confeccioná-los.

Como os brindes seriam produzidos com os rejeitos, e a mão de obra utilizada seria a que a empresa já conta, os custos para a confecção são muito difíceis de serem mensurados, tendo em vista que a empresa não possui e nunca realizou um planejamento financeiro, não há como definir os valores para produção em relação ao tempo despendido de cada funcionário, ou até mesmo, dos insumos utilizados no processo.

A Figura 17, ilustra como seria a proposta final do brinde para clientes e fornecedores da Requite Mármores e Granitos, conforme as ações apresentadas anteriormente.

Figura 17 - Proposta de brinde para clientes/fornecedores



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Portanto, a estratégia 5, que tem como objetivo a criação e produção de brindes para clientes e fornecedores da Requite Mármores e Granitos, tem previsão de ser concluída ao final de janeiro de 2019. As datas, bem como as ações e os recursos estimados para a conclusão dessa estratégia, podem ser melhor compreendidas através do Quadro 27.

Quadro 27 - Estratégia 5

Estratégia 5: Produção de brindes para clientes/fornecedores			
Início	Término	Ação	Recursos
10/12/2018	14/12/2018	Realizar levantamento da quantidade de rejeitos de material.	-
21/01/2019	25/01/2019	Confecção de brindes para os clientes e fornecedores com a marca da empresa.	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

6.3 Implementação de Marketing

A implementação de Marketing, é a etapa do Plano de Marketing onde serão colocadas em práticas as estratégias propostas, ou seja, esta etapa tem como finalidade atingir os objetivos estabelecidos anteriormente. O Plano de Marketing da Requite Mármores e Granitos, foi elaborado sempre tendo como foco os reais problemas da empresa, ou seja, as estratégias propostas procuraram ir de encontro com as principais questões levantadas, indo de acordo com a visão do proprietário da empresa.

Portanto, para a elaboração das estratégias, foi levado em consideração a opinião do proprietário, em que o mesmo concordou com a implementação das mesmas de acordo com o cronograma proposto. A seguir, no Quadro 28, apresenta-se a relação das estratégias, ações e os respectivos custos estimados para a implementação deste plano.

Quadro 28 - Custos do Plano de Marketing

Estratégia	Ação	Custos
1	Refazer a placa voltada para a rua; Pintar galpão da fábrica com a identidade visual atual da empresa; Criar camisetas; Criar fachada para a loja com a identidade visual da empresa;	R\$ 4.900,00
2	Criar Whatsapp Business; Criar Instagram; Alimentar redes sociais com mais frequência; Investir no Google Ads;	R\$ 1.800,00
3	Atualizar layout; Inserir no site opção contato direto Whatsapp Business; Atualizar fotos de serviços e materiais;	-
4	Aquisição e implementação de sistema de gestão;	R\$ 1.668,00
5	Realizar levantamento da quantidade de rejeitos de material; Confecção de brindes para os clientes e fornecedores com a marca da empresa;	-

TOTAL	R\$ 8.368,00
--------------	---------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

6.4 Avaliação e Controle

O Plano de Marketing da Requite Mármores e Granitos será controlado principalmente pela sua gerência e pelos responsáveis das áreas de marketing e administrativo e financeiro. Para a avaliação e controle deste plano serão utilizados mecanismos formais e informais, ou seja, em relação aos mecanismos de avaliação formais, serão utilizados mecanismos de outputs, que tem como objetivo avaliar os resultados do plano depois de ser implementado. Além disso, serão realizadas reuniões ao fim de cada mês com o objetivo de verificar os resultados obtidos, e comparar com o que foi planejado, de modo a comprovar a eficácia das estratégias aplicadas.

Outra ferramenta que também será utilizada, será uma planilha onde relacionam-se as ações, os responsáveis por cada ação, os prazos, bem como os custos estimados, os custos definitivamente realizados e o resultado obtido. O Quadro 29 demonstra a ferramenta de avaliação e controle do plano de marketing da Requite Mármores e Granitos.

Quadro 29 - Ferramenta para Avaliação e Controle

Ação	Responsável	Data Prevista	Data Realizada	Custo Estimado	Custo Realizado	Resultado Obtido
1.1						
1.2						
1.3						
1.4						
2.1						
2.2						
2.3						
2.4						
3.1						
3.2						
3.3						
4.1						
5.1						
5.2						

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Em relação aos mecanismos de controle informais, tendo em vista que a empresa é uma microempresa, será feito o uso do autocontrole, ou seja, o próprio responsável irá controlar seu desempenho, objetivando alcançar com sucesso as estratégias pré-estabelecidas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, constitui-se um plano de marketing que é proposto a Requite Mármores e Granitos. As considerações finais deste trabalho são norteadas pelos objetivos geral e específicos estabelecidos no início, os quais foram respectivamente: Elaborar um Planejamento Estratégico de Marketing à Requite Mármores e Granitos ME, São José (SC), visando melhorar suas vantagens competitivas. Os objetivos específicos estão pautados em diagnosticar as ações estratégicas de marketing atualmente adotadas pela Requite Mármores e Granitos ME, São José (SC); elaborar as Matrizes SWOT e BCG; mapear as estratégias de marketing apropriadas para serem implantadas na empresa, e, por fim, propor ações estratégicas que visam melhorar os resultados da empresa, bem como, ampliar sua vantagem competitiva.

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho, foi um estudo de caso com caráter exploratório e abordagem qualitativa. A coleta de dados deu-se através da observação de elementos físicos, cotidianos, de outros aspectos principalmente mercadológicos da empresa Requite Mármores e Granitos, como também, utilizou-se entrevistas não estruturadas com os funcionários e o empreendedor da Requite Mármores e Granitos, com o objetivo de se colher informações mais precisas acerca da empresa, e que não constasse em documentos.

Ao iniciar a análise da situação da empresa, com o objetivo de diagnosticar as ações de marketing atualmente adotadas pela Requite Mármores e Granitos, buscou-se realizar uma análise voltada às ações de marketing que a empresa adota em relação aos 4P's do Marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção. Percebeu-se que a empresa realiza ações em relação aos seus produtos, principalmente no processo de produção, visando aproveitar ao máximo a matéria-prima, evitando desperdícios. Em relação aos preços, a empresa realiza ações principalmente na negociação com o cliente final, oferecendo uma maior flexibilização nos preços. Em relação à praça, a empresa conta com uma boa presença na internet, tendo em vista que a mesma possui um site, que através dele lhe proporciona vantagens, tendo em vista que através desta plataforma o cliente poderá obter diversas informações sobre a Requite Mármores e Granitos.

Em relação às estratégias de comunicação da Requite Mármores e Granitos, percebe-se que a mesma utiliza poucas das opções de publicidade disponíveis no mercado, como por exemplo, folders, panfletos, propagandas, teasers, e etc; e que poderiam ajudar a empresa a conseguir novos clientes e parceiros, como também, percebe-se que a identidade visual de sua fachada há algumas incoerências em relação a marca da empresa na placa e na pintura do galpão, o que pode causar confusão. Outra ação estratégica utilizada pela empresa é a boa utilização das plataformas digitais para sua divulgação, como Facebook e Google.

Para a elaboração da matriz SWOT, foi necessário realizar as análises interna e externa da Requite Mármores e Granitos, onde através dessas análises foi possível mapear suas forças e fraquezas, bem como, suas ameaças e oportunidades. Constatou-se que a empresa possui como forças sua experiência, qualidade dos produtos e serviços, qualidade no atendimento, localização privilegiada, imóvel próprio, preço competitivo e pontualidade. Como fraquezas, percebeu-se que a Requite Mármores e Granitos possui divergências na identidade visual, falta de banco de dados dos clientes, utilização de poucas opções de publicidade, poucos

funcionários e carência de informatização gerencial. Em relação às oportunidades apresentadas pelo ambiente externo, constatou-se que existe uma perspectiva de melhora no mercado, bem como, o surgimento de novas tecnologias que auxiliarão a empresa a ampliar suas vantagens competitivas. Por fim, percebeu-se que existem poucas ameaças à empresa, sendo que as principais ameaças mapeadas foram a elevada concorrência e a alta regulamentação do setor.

Além da matriz SWOT, elaborou-se também uma matriz BCG, onde através das informações sobre o crescimento de mercado e participação de mercado dos principais produtos da Requite Mármores e Granitos, sendo eles, os granitos, mármore e o conjunto de quartzos e importados, concluiu-se que a empresa possui como vaca leiteira os granitos, ou seja, os granitos geram uma boa quantia em dinheiro para a empresa, pois é o carro chefe da mesma. Percebeu-se também que a empresa possui como ponto de interrogação o conjunto dos Quartzos e importados, ou seja, para transformarem-se em estrelas, a Requite Mármores e Granitos deverá investir mais nesses materiais. E por fim, percebeu-se que a empresa tem como abacaxi os mármore, ou seja, eles até geram um certo dinheiro para a empresa, mas não são uma grande fonte de recursos.

Após as análises e as matrizes realizadas, o autor estabeleceu um prognóstico para a empresa, que engloba a determinação dos objetivos e questões essenciais do Plano de Marketing. Tais objetivos serviram como base para a elaboração das estratégias e suas respectivas ações. Com o fito de dar suporte para a implementação deste plano, elaborou-se um cronograma de execução das ações, bem como, uma ferramenta de avaliação e controle visando auxiliar os responsáveis na implementação das estratégias.

Por fim, conclui-se que todos os objetivos propostos no início deste trabalho foram alcançados, e espera-se que com a aplicação deste Plano de Marketing em seu inteiro teor, a Requite Mármores e Granitos melhore suas vantagens competitivas em relação à concorrência. Como sugestões, o autor destaca a necessidade de colocar as estratégias propostas em prática, principalmente a que tem como objetivo a implementação de um sistema gerencial na empresa. O autor destaca também a necessidade de a empresa realizar estudos futuros relacionados às questões financeiras, tendo em vista que a Requite Mármores e Granitos nunca realizou um planejamento financeiro e orçamentário, e que lhe proporcionará uma visão mais estratégica do negócio.

REFERÊNCIAS

ABIROCHAS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ROCHAS ORNAMENTAIS. **Balanco das Exportações, Importações, Produção e Consumo Interno Brasileiro de Rochas Ornamentais em 2014**. São Paulo. 2015.

ABIROCHAS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ROCHAS ORNAMENTAIS. **O Setor Brasileiro de Rochas Ornamentais**. São Paulo. 2018.

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de Administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida para consumo: A transformação das pessoas em mercadorias**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 2008.

BIANCHI, A. C. de M. et al. **Manual de orientação de estágio supervisionado**. São Paulo: Pioneira, 1998.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR 06 - Equipamento De Proteção Individual - EPI**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2001. Disponível em:< <http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR6.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR 07 - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 1994. Disponível em:< <http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR7.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR 09 - Programa De Prevenção De Riscos Ambientais**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 1994. Disponível em:< <http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR9.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR 12 - Segurança No Trabalho Em Máquinas E Equipamentos**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 1978. Disponível em:< <http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR12.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2018.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHURCHILL, G. A. PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo:

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1989.

DIAS, Sérgio R.; et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERRELL, O. C. [et al.]. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégias de marketing**. Rio Paulo: Thomson, 2005.

FMI - FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. **BRAZIL**. 2018. Disponível em: <https://www.imf.org/en/Countries/BRA>. Acesso em: 11 out. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 58. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOOGLE MAPS. **Marmoraria Requite**. 2018. Disponível em: <https://www.google.com/maps/place/Marmoraria+Requite/>. Acesso em: 15 out. 2018.

GOOGLE MEU NEGÓCIO. **Insights**. 2018. Disponível em: <https://business.google.com>. Acesso em: 15 out. 2018.

GOOGLE. **Marmoraria Requite São José**. 2018. Disponível em: <https://goo.gl/fmVVbD>. Acesso em: 15 out. 2018.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, J. **Estratégia de Marketing e Posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA. **CEMPRE - Cadastro Central de Empresas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/outras-estatisticas-economicas/9016-estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas.html?=&t=series-historicas> . Acesso em: 15 mai. 2018.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA. **ECONÔMICAS**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/>. Acesso em: 11 out. 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5 ed. Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1982.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAS CASAS, A. L. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. — São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO, Jose R. **Planejando a estratégia de pequenos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing: análise, planejamento e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

NICKELS, William G., WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. LTC. Rio de Janeiro, 1999.

PETER, J. P. JR., G. A. C.. **Marketing, criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p.

PRODANOV, Cleber C.; DE FREITAS, Ernani C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHES, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000. Saraiva, 2000.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como elaborar um Plano de Marketing**. Belo Horizonte: Sebrae/MG, 2013. Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Cartilha-Manual-ou-Livro/Como-elaborar-um-Plano-de-Marketing>>. Acesso em: 04 set. 2018.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **MARMORARIA**. Sebrae/ES, 2012. Disponível em: <<http://vix.sebraees.com.br/ideiasnegocios/arquivos/MARMORARIA.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2018.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

SILVA, Josefa Alexandrina da. **Ciências Sociais**. São Paulo: Sol. 2011. 30 p.

SINDUSCON/SP - SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Setor da construção deve reagir em 2018**. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.sindusconsp.com.br/setor-da-construcao-deve-reagir-em-2018/>. Acesso em: 11 out. 2018.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Brookmann, 2005.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. 2. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011. 134 p. Disponível em: <http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB3_2013-2/Modulo_1/Metodologia_Pesquisa/material_didatico/Livrotexto%20metodologia.PDF>. Acesso em 15 ago. 2018.

ANEXOS

ANEXO A: Cronograma TCC - Everton Matheus Motta

Atividades	PRAZOS PARA ENTREGAS			
	Ago	Set	Out	Nov
Introdução, Objetivos e Justificativas	16/08/18			
Metodologia	30/08/18			
Fundamentação Teórica		13/09/18		
Análise do Caso		27/09/18		
Prognóstico			11/10/18	
Conclusões			25/10/18	
Formatação do trabalho final				01/11/18

REUNIÕES QUINZENAIS 16/08 - 30/08 - 13/09 - 27/09 - 11/10 - 25/10 - 01/11

ANEXO B: Escritório Requite Mármores e Granitos



ANEXO C: Placa voltada à rua



ANEXO D: Fachada do galpão e estoque



APÊNDICES

APÊNDICE A – CASO DE ENSINO

Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio Econômico
Departamento de Ciências da Administração

P PLANEJAMENTO DE MARKETING À REQUINTE MÁRMORES E GRANITOS ME – SÃO JOSÉ (SC)

Everton Matheus Motta (UFSC/SC)

RESUMO

O objetivo deste caso é elaborar um Planejamento Estratégico de Marketing à Requite Mármores e Granitos ME, São José (SC), visando melhorar suas vantagens competitivas. O caso descreve a situação da Requite Mármores e Granitos, uma empresa do setor de indústria e comércio, localizada na Rua Célio Veiga, nº 957, Bairro Jardim Cidade, Município de São José (SC), que atua na produção e comercialização de bancadas de cozinhas, lavatórios de banheiros, mesas, rodapés, pisos, e serviços com granitos, mármores e quartzos em geral. Do diagnóstico das ações atuais de marketing da empresa, elaboraram-se as Matrizes SWOT e BCG, para se mapear as ações estratégicas de marketing passíveis de serem implantadas e, assim melhorar os resultados comerciais da Requite.

Palavras-chaves: Estratégia de Marketing. Planejamento de Marketing. Microempresa. Marmoraria.

ABSTRACT

The objective of this case is to elaborate a Strategic Marketing Plan for the Requite Mármores e Granitos ME, São José (SC), in order to improve its competitive advantages. The case describes the situation of Requite Mármores e Granitos, a company in the sector of industry and commerce, located at Rua Célio Veiga, 957, Jardim Cidade, São José (SC), which operates in the production and commercialization of granites, marbles and quartz in general. From the diagnosis of the company's current marketing actions, the SWOT and BCG Matrices were elaborated to map the strategic marketing actions that could be implemented to improve the commercial results of the company.

Keywords: Marketing strategy. Marketing planning. Micro enterprise.

Corpo do Caso de Ensino

O caso se passa no município de São José, no bairro Jardim Cidade. É narrado através do ponto de vista de Everton, filho do proprietário, e funcionário da empresa.

A empresa Requite Mármore e Granito ME, é uma microempresa optante pelo Simples Nacional. A Requite Mármore e Granito, nome fantasia da empresa José Leonel de Farias Motta ME, é uma empresa do setor de indústria e comércio, e que trabalha com a produção e comercialização de bancadas de cozinhas, lavatórios de banheiros, mesas, rodapés, pisos, e serviços com granitos, mármore e quartzos, e importados em geral. A Requite Mármore e Granito, atua no mercado de marmorarias da grande Florianópolis há mais de 25 anos, porém, desde meados de 2014, juntamente com a crise que abalou as questões econômicas do país, a empresa tem enfrentado dificuldades em relação ao baixo volume de vendas, o que influencia negativamente seu faturamento.

Tendo em vista o que fora exposto, e com o objetivo de minimizar os problemas apontados e fazer com que a empresa Requite Mármore e Granito seja uma empresa mais atuante e bem posicionada no mercado, o presente estudo tem como objetivo geral elaborar um Planejamento Estratégico de Marketing à Requite Mármore e Granito, visando melhorar suas vantagens competitivas. Como objetivos específicos este trabalho procurou diagnosticar as ações estratégicas de marketing atualmente adotadas pela Requite Mármore e Granito; elaborar as Matrizes SWOT e BCG; mapear as estratégias de marketing apropriadas para serem implantadas na empresa; e propor ações estratégicas que visam melhorar os resultados da empresa, bem como, ampliar sua vantagem competitiva.

O cenário da empresa Requite Mármore e Granito ME

A empresa Requite Mármore e Granito ME, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ 72.316.979/0001-12, optante pelo Simples Nacional, localizada à Rua Célio Veiga, Bairro Jardim Cidade, no Município de São José (SC).

A história da Requite Mármore e Granito começa com o empreendedor José Leonel de Farias Motta em meados dos anos 90, quando ainda trabalhava de empregado na já fechada Marmoraria Barreiros, a qual pertencia a seu irmão. À época, Leonel começou a ter o desejo de montar seu próprio negócio, com poucos recursos, mas com determinação ele começou a economizar e a fazer planos para efetuar a compra das máquinas que iria precisar.

Finalmente em junho de 1993, Leonel deu início a empresa, anexo com a empresa de seu irmão. Leonel realizava as vendas, comprava os materiais necessários com seu irmão, realizava os cortes no tamanho certo, fazia os acabamentos e as colagens. Após 8 meses Leonel decidiu mudar-se para os fundos de sua casa, no Bairro Jardim Cidade, em São José (SC), entretanto, o barulho e a poeira eram muito prejudiciais.

A partir de fevereiro de 1994, Leonel começou a procurar um galpão para alugar, entretanto, eram necessários fiadores, os quais ele não tinha, e acabou desistindo da ideia. Porém, como a necessidade de se mudar era muito grande, Leonel mudou o foco e começou a procurar um terreno para alugar.

Então, em meados de março de 1994, Leonel alugou um terreno localizado à Rua Célio Veiga, próximo à marginal da BR 101, e construiu um pequeno barraco de madeira. Pouco tempo depois, Leonel conseguiu alugar outro terreno, que ficava ao lado de onde já estava instalado, e a partir de então, a Requite Mármore e Granito já não contava apenas com o empreendedor José Leonel no quadro de funcionários, ou seja, a empresa contratou seus primeiros funcionários.

O empreendedor conta que na época a empresa enfrentou algumas dificuldades, como por exemplo, em relação à telefonia fixa, onde era necessário alugar uma linha, tendo em vista que o valor para se comprar uma era equivalente ao valor de uma casa popular. Existia apenas um aparelho chamado Tele-bipe, o qual utilizava-se na cinta, e quando alguém queria falar, era necessário ligar para uma central, e então a central repassava qual o número para o qual o cliente deveria ligar.

Após os tempos difíceis do início do negócio, a empresa, com o apoio das indicações dos clientes satisfeitos, conseguiu superar seus desafios, e começou a contar com diversos parceiros, como lojas de móveis, marcenarias, arquitetos, e finalmente a Requite Mármore e Granitos começou a decolar.

Em junho de 1998, Leonel finalmente conseguiu comprar um terreno para as instalações da Requite Mármore e Granitos, este, localizado na mesma rua de onde encontravam-se os terrenos alugados anteriormente.

Porém, desde meados de 2014, juntamente com a crise que abalou as questões econômicas do país, a empresa tem enfrentado dificuldades em relação ao baixo volume de vendas que influencia de forma negativa o seu faturamento. Um dos motivos que pode ter contribuído para a queda no volume de vendas pode ser o fato da Requite, mesmo existindo há décadas, nunca ter elaborado seu planejamento de marketing, isto é, as decisões sempre foram tomadas com base na percepção e visão do seu empreendedor sobre o mercado.

Assim, tendo em vista o que foi exposto, e com o objetivo de minimizar os problemas apontados e fazer com que a empresa Requite Mármore e Granitos ME ser uma empresa mais atuante e melhor posicionada no mercado, decidiu-se averiguar neste caso quais ações estratégicas de Planejamento de marketing são adequadas para ampliar as vantagens competitivas da Requite Mármore e Granitos ME, São José (SC).

Matriz SWOT

De acordo com Ferrell e Hartline (2005) a análise SWOT tem como papel, capturar as informações das análises previamente realizadas, e separar em questões internas (forças e fraquezas) e questões externas (ameaças e oportunidades).

Após realizar a análise do ambiente interno da Requite Mármore e Granitos, constatou-se as seguintes forças:

a) **Experiência:** A experiência adquirida com os 25 anos no mercado, e com os funcionários com bastante tempo de casa é com certeza um diferencial da Requite Mármore e Granitos frente seus principais concorrentes, com essa experiência, muitas questões que outras marmorarias menos experientes teriam dificuldade de lidar, a Requite Mármore e Granitos lida com mais tranquilidade. Esta experiência consolidou a empresa no mercado, tendo em vista que a mesma conseguiu contornar momentos de crise, bem como, fidelizar os mais diversos tipos de clientes.

b) **Qualidade dos produtos e serviços:** A empresa busca sempre trabalhar com mármore, granito e importados de qualidade, sendo que a mesma possui em seu portfólio cerca de 30 tipos de materiais, entre mármore, granito e importados. A mesma faz questão de buscar junto aos fornecedores materiais selecionados e com menos manchas, ou

movimentações naturais das pedras naturais, tendo em vista que o público alvo da empresa são principalmente pessoas físicas, e os principais serviços são pias e lavatórios.

c) Qualidade no atendimento: Tendo a consciência que a satisfação do cliente é o principal objetivo da empresa, a Requite Mármore e Granito procura oferecer um bom atendimento para todos seus clientes, inclusive, é reconhecida através de comentários de clientes na web por isso. Ou seja, na Requite Mármore e Granito o zelo pela satisfação dos clientes é sua principal meta.

d) Localização privilegiada: A localização da Requite Mármore e Granito é privilegiada em relação à concorrência, tendo em vista que a empresa se encontra numa região em forte crescimento, próximo à Avenida das Torres, onde há diversos empreendimentos em construção, bem como, a empresa se encontra próxima da BR 101, o que faz com que a mesma fique há apenas alguns minutos de regiões com alta densidade de residências e condomínios, como por exemplo os bairros de Barreiros, Campinas, Estreito e Capoeiras.

e) Imóvel próprio: Além de possuir uma localização privilegiada, a Requite Mármore e Granito conta também com um imóvel próprio, o que lhe concede uma margem maior ao negociar com os clientes, tendo em vista o fato de não precisar pagar aluguel, sendo que este é um dos principais custos fixos da concorrência.

f) Preço competitivo: A Requite Mármore e Granito procura sempre cobrar um preço que proporcione lucro, entretanto, tendo em vista o mercado altamente competitivo, dependendo da negociação com o cliente final, a mesma muitas vezes reduz sua margem de lucro para conseguir realizar muitos serviços, ou seja, ela consegue muitas vezes oferecer um preço inferior ao de seus concorrentes diretos.

g) Pontualidade: Por conta de sua experiência no mercado, a empresa conseguiu estabelecer seus prazos com mais precisão, inclusive em épocas onde a quantidade de vendas é mais elevada, sendo que a mesma opta muitas vezes em recusar alguns serviços para não comprometer seus prazos de entrega. A fim de não comprometer sua pontualidade, a empresa estabelece seus prazos sempre com uma margem de segurança, de modo que evita atrasos.

Já as fraquezas identificadas após a análise interna, foram:

a) Divergências na identidade visual: Desde que foi fundada a Requite Mármore e Granito não mudou muito sua logomarca, entretanto, ainda há algumas divergências em relação à fachada da empresa, e em outros materiais publicitários. Esta falta de uniformização pode causar confusão no cliente, bem como, enfraquecer a imagem da empresa.

b) Falta de banco de dados dos clientes: A empresa mantém um registro de clientes em blocos de pedidos físicos, porém, não possui nenhum banco de dados eletrônico e mais eficaz que poderia gerenciar melhor quem são seus clientes, bem como, impede que a empresa possa manter contato com os mesmos.

c) Utilização de poucas opções de publicidade: A Requite Mármore e Granito possui algumas formas de publicidade, porém limitam-se basicamente nas indicações de clientes, ou através de parceiros comerciais. A empresa até possui uma presença forte na web, possuindo website e redes sociais, entretanto, ela poderia investir mais nessa área, criando anúncios patrocinados que poderiam ir de encontro com seu público alvo, ou até mesmo utilizar mais da publicidade convencional com a criação de folders, panfletos e etc.

d) Poucos funcionários: A Requite Mármore e Granito conta apenas com três funcionários na produção, e muitas vezes com a alta demanda de serviços, a empresa sente dificuldade em atender esta demanda, inclusive, faz com que a empresa precise contar com funcionários da área administrativa para a realização de entregas e montagens. Entretanto, a Requite Mármore e Granito opta por manter seu quadro funcional, tendo em vista a sazonalidade do setor.

e) Carência de informatização gerencial: Atualmente a gerência da Requite Mármore e Granito realiza os controles gerenciais através da experiência empreendedora do proprietário, com a utilização de planilhas e controles físicos, sem a utilização de nenhum sistema gerencial que poderia facilitar muito a análise dos resultados financeiros da empresa, bem como controlar estoques, entre outras ferramentas disponíveis nos sistemas que se encontram no mercado.

Após a análise do ambiente externo, percebe-se algumas ameaças e oportunidades que cercam a Requite Mármore e Granito. A seguir são listadas as principais ameaças:

a) Elevada concorrência: Além dos concorrentes analisados neste estudo, a região onde se encontra a Requite Mármore e Granito possui muitos concorrentes de portes menores e maiores que ela, o que faz com que a demanda por serviços na região seja distribuída entre elas, aumentando consequentemente a competitividade no setor.

b) Alta regulamentação: A alta regulamentação que incide sobre as marmorarias, certamente consiste numa ameaça à Requite Mármore e Granito, tendo em vista que, caso a empresa não se adeque em relação às normas vigentes, poderá sofrer sanções por parte do governo que poderão resultar até mesmo no fechamento da empresa.

A seguir apresenta-se as principais oportunidades observadas através da análise da Requite Mármore e Granito:

a) Perspectiva de melhora no mercado: Apesar de nos últimos anos a crise tenha sido uma grande ameaça para o setor da Construção Civil, ou seja, setor que afeta diretamente as marmorarias, as projeções mais recentes apontam uma leve melhora, o que deve refletir positivamente nas vendas das marmorarias, e, consequentemente, uma oportunidade para a Requite Mármore e Granito voltar a crescer neste mercado.

b) Novas tecnologias: Com a avanço da tecnologia, tanto nos produtos, como em maquinários e sistemas de gestão, as empresas que não se atentarem à estes avanços certamente ficarão para trás, ou seja, a Requite Mármore e Granito precisa procurar aproveitar esta oportunidade que o mercado apresenta e investir em novas tecnologias com o objetivo de diferenciar seus serviços em relação à concorrência, bem como, ficar atenta para o surgimento de novos produtos e a aquisição de sistemas que agilizem todo o processo gerencial da mesma.

Matriz BCG

Na concepção de Kotler e Armstrong (2014), a Matriz BCG consiste numa classificação por parte da empresa de todas suas Unidades Estratégicas de Negócios – UEN, em relação a sua matriz de crescimento/participação. Portanto a seguir é explicado como foi construída a matriz BCG com os principais produtos da Requite Mármores e Granitos.

Através dos dados de crescimento de mercado, participação de mercado da empresa e participação de mercado do Brasil, em relação aos produtos escolhidos, finalmente foi possível agrupar essas informações.

Quadro 1 - Informações da Matriz BCG da Requite Mármores e Granitos

Produto	Crescimento de Mercado	Participação de Mercado - Requite	Participação de Mercado - Brasil	Participação de Mercado Relativo
Granitos	4%	80%	55%	1,47
Mármore	3%	11%	34%	0,32
Quartzos e Importados	15%	9%	11%	0,80

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Ao analisar as informações da Matriz BCG da Requite Mármores e Granitos, percebe-se que a empresa possui como vaca leiteira os granitos, ou seja, conforme as ideias de Kotler e Armstrong (2014), por não estar em crescimento no mercado, entretanto, possuir grande participação, eles precisam de menos investimento para manter sua participação. Os granitos geram uma boa quantia em dinheiro para a empresa, pois é o carro chefe da mesma.

Além disso, percebe-se que a empresa possui como ponto de interrogação os Quartzos e importados, ou seja, conforme os autores supracitados, os pontos de interrogação são os produtos que tem pouca participação no mercado, precisam de uma grande quantia de dinheiro para manter sua participação, e mais ainda para aumentá-la, ou seja, para os Quartzos transformarem-se em estrelas, a Requite Mármores e Granitos deverá investir mais nesse tipo de material.

Por fim, ao analisar a matriz BCG da Requite Mármores e Granitos, percebe-se que a empresa tem como abacaxi os mármore, ou seja, são produtos que têm pouca participação no mercado e pouco crescimento, ou seja, os mármore até geram um certo dinheiro para a empresa, mas não são uma grande fonte de recursos. Portanto, a empresa deverá decidir se continua ou não a trabalhar com eles.

Discussão e perguntas

1. Baseado nas informações apresentadas nas matrizes SWOT e BCG, quais as melhores estratégias podem ser adotadas pela Requite Mármores e Granitos para ampliar suas vantagens competitivas?
2. Com base nas fraquezas e ameaças da Requite Mármores e Granitos, quais as melhores estratégias a serem utilizadas?
3. Tendo em vista as forças da Requite, quais estratégias podem ser aplicadas na empresa?
4. Qual o prazo mais adequado para implementação destas estratégias?

REFERÊNCIAS

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégias de marketing**. Rio Paulo: Thomson, 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

APÊNDICE B - NOTAS DE ENSINO

Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio Econômico
Departamento de Ciências da Administração

P PLANEJAMENTO DE MARKETING À REQUINTE MÁRMORES E GRANITOS ME – SÃO JOSÉ (SC)

Everton Matheus Motta (UFSC/SC)

Aplicação

O caso foi elaborado com o intuito de ser aplicado na área de Administração, em disciplinas que abordem temas como:

1. Marketing;
2. Planejamento de Marketing;
3. Estratégias Mercadológicas;

Objetivo

Espera-se que através da discussão e análise do caso, o estudante compreenda a necessidade de se elaborar um Planejamento de Marketing, levando em considerações as principais forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que cercam a organização. O caso também mostra na prática a utilização de uma ferramenta como a Matriz BCG, extremamente útil para a tomada de decisões de marketing das organizações. O objetivo deste caso de ensino é instigar o pensamento crítico, a criatividade e o pensamento empreendedor dos estudantes para a criação de estratégias que ajudem a empresa em questão a ampliar suas vantagens competitivas.

Desfecho do caso

O desfecho do caso de ensino traz as estratégias propostas à Requite Mármore e Granitos, com base nas informações das matrizes SWOT e BCG, visando ampliar suas vantagens competitivas.

Cronologia

O caso de ensino foi situado num espaço de tempo de menos de um ano, referente ao período de 30/08/2018 até 25/10/2018. Os benefícios gerados pela elaboração do planejamento de marketing já geram retornos para a empresa, visto que algumas estratégias propostas já foram implementadas.

Personagens

Everton é filho do proprietário e funcionário da Requite Mármore e Granitos, uma empresa do setor de indústria e comércio, e que trabalha com a produção e comercialização de bancadas de cozinhas, lavatórios de banheiros, mesas, rodapés, pisos, e serviços com granitos, mármore e quartzos, e importados em geral. Everton é estudante do curso de administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), ou seja, possui uma certa experiência na área de marketing e planejamento de marketing. O estudante espera que com a experiência obtida através dos anos de graduação ajudem a elaborar estratégias bem-sucedidas para a empresa da família.

Estratégias propostas

Estratégia 1: Melhorar a identidade visual da Requite Mármore e Granitos.

Ação 1.1 - Refazer a placa voltada para a rua;

Ação 1.2 - Pintar galpão da fábrica com a identidade visual atual da empresa;

Ação 1.3 - Criar camisetas;

Ação 1.4 - Criar fachada para a loja com a identidade visual da empresa;

Tendo em vista que a Requite Mármore e Granitos possui algumas divergências em relação à sua identidade visual, bem como, possui sua marca pouco visível no ambiente externo da empresa, sugere-se que a gerência realize investimentos na fachada da empresa, ou seja, uma das ações voltadas à fachada seria a criação de uma nova placa voltada para a rua, sendo que a mesma está muito apagada e com as informações desatualizadas, de modo que, com esta nova placa, os clientes tenham acesso à informações atualizadas da empresa, bem como a identidade visual da mesma ficaria exposta e bem visível para todos que transitam pela frente da empresa.

Outra ação com o objetivo de melhorar a identidade visual da Requite Mármore e Granitos, é realizar a pintura do galpão que fica aos fundos do terreno da marmoraria, tendo em vista que o mesmo está com a identidade visual desatualizada e bastante apagada. Outra ação com o objetivo de atender esta estratégia, é a criação de camisetas personalizadas com os logotipos da Requite Mármore e Granitos, de modo que a identidade visual da empresa se consolide na memória dos clientes ao serem atendidos. E, por fim, a última ação com o objetivo de atender a estratégia que visa melhorar a identidade visual da empresa é a criação de novas placas na parte superior do escritório da empresa, que reforçariam a identidade visual da empresa para aqueles que passassem pela frente da empresa.

Estratégia 2: Melhorar a comunicação da empresa;

Ação 2.1 - Criar Whatsapp Business;

Ação 2.2 - Criar Instagram;

Ação 2.3 - Alimentar redes sociais com mais frequência;

Ação 2.4 - Investir no Google Ads;

Com o objetivo de melhorar a comunicação da Requite Mármore com seus clientes, tendo em vista que a mesma tem deixado de aproveitar algumas opções que o mercado

oferece nesta questão, algumas ações são propostas para o alcance desta estratégia, uma delas é a criação de um Whatsapp Business para a empresa, ou seja, é um aplicativo gratuito de conversas voltado para as empresas, onde nele a empresa tem a possibilidade de incluir informações como localização, horário de funcionamento, website, endereço de e-mail, entre outras funcionalidades.

Outra ação com o intuito de melhorar a comunicação da empresa com seus clientes seria a criação de um Instagram, que consiste num aplicativo gratuito e uma das redes sociais com a maior quantidade de usuários ativos, ou seja, a presença da empresa nesta rede social, com certeza melhoraria a comunicação da mesma com os clientes em potencial que lá se encontram. Neste sentido outra ação que vai de encontro com as redes sociais, seria a manutenção das mesmas com mais frequência, tendo em vista que hoje a empresa possui uma página no Facebook e a mesma não possui publicações frequentes, o que acaba prejudicando a presença da empresa neste espaço.

Por fim, a última ação que visa melhorar a comunicação da empresa, principalmente com o foco nas plataformas digitais, seria o investimento no Google Ads, ou seja, os anúncios patrocinados do Google, que faz com que os resultados da Requite Mármore e Granito apareçam com prioridade para aquelas pessoas que estão procurando por nossos materiais ou serviços, dando assim, uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes diretos da empresa.

Estratégia 3: Atualizar o site da organização;

Ação 3.1 - Atualizar layout;

Ação 3.2 - Inserir no site opção contato direto Whatsapp Business;

Ação 3.3 - Atualizar fotos de serviços e materiais;

Tendo em vista que o site da Requite Mármore e Granito está há bastante tempo sem ser atualizado, esta estratégia tem como objetivo realizar uma atualização no site da empresa, e para isso, algumas ações são necessárias. A primeira ação com o objetivo de alcançar esta estratégia seria realizar uma atualização no layout do site da empresa, tanto na plataforma desktop, como também, em sua versão mobile. Atualizações estas que teriam o intuito de tornar o site mais intuitivo, simples, porém, com todas as informações de contato que os clientes necessitam. Neste sentido, uma das ações para melhorar o site da Requite Mármore e Granito, seria a inserção de um botão que levaria o cliente direto para o Whatsapp Business da empresa, ou seja, agiria como um facilitador e pouparia tempo do cliente para entrar em contato direto com a empresa.

Por fim, a última ação que a empresa deverá tomar com o objetivo de atualizar seu site, seria a inserção de mais fotos de serviços e materiais, tendo em vista que muitas fotos que hoje estão no site da empresa estão desatualizadas, ou até mesmo, muitos serviços que a empresa realiza as respectivas fotos não se encontram lá.

Um ponto muito importante e que faz com que esta estratégia se torne totalmente atingível, é o fato de que para realizar essas mudanças, a empresa conta com um funcionário que possui um curso de web design, ou seja, o mesmo conseguirá realizar essas alterações sem gerar nenhum custo extra para a empresa.

Estratégia 4: Modernizar a gestão da empresa;

Ação 4.1 - Aquisição e implementação de sistema de gestão;

Com o objetivo de informatizar a gestão da Requite Mármores e Granitos, agilizando seus processos, facilitando a análise dos resultados e, conseqüentemente, ampliando a vantagem competitiva da empresa em relação à concorrência, sugere-se que a empresa realize investimentos em novas tecnologias. Portanto a ação que visa o alcance desta estratégia, seria a aquisição e implementação de um sistema de gestão, pois desta forma, a empresa poderá inclusive contar com um banco de dados de clientes, sendo que a realidade em que a empresa se encontra hoje, é que apresenta uma grande deficiência nesta questão, bem como, a empresa contaria com análises que até então ela não tinha acesso, como controle de estoques, controle financeiro, compras e vendas, gestão dos documentos, comunicação interna, entre outras análises gerenciais em geral.

Estratégia 5: Produção de brindes para clientes/fornecedores;

Ação 5.1 - Realizar levantamento da quantidade de rejeitos de material;

Ação 5.2 - Confeção de brindes para os clientes e fornecedores com a marca da empresa;

Por fim, a última estratégia proposta para a Requite Mármores e Granitos, tem como objetivo a produção de brindes para os clientes e fornecedores da empresa com o objetivo de melhorar as relações com eles. Para o alcance desta estratégia duas ações serão necessárias, uma delas é a realização de um levantamento da quantidade de rejeitos de material por parte da empresa, tendo em vista que estes brindes visam aproveitar os materiais que sobram do processo de produção da empresa, dando-lhes utilidade. A segunda ação necessária, seria a então confecção dos brindes com a marca da empresa de modo que a mesma pudesse ser lembrada pelos clientes e fornecedores da Requite Mármores e Granitos. Além disso, estes brindes seriam produzidos em momentos em que os funcionários estivessem ociosos, pois toma bastante tempo para confeccioná-los.

Como os brindes seriam produzidos com os rejeitos, e a mão de obra utilizada seria a que a empresa já conta, os custos para a confecção são muito difíceis de serem mensurados, tendo em vista que a empresa não possui e nunca realizou um planejamento financeiro, não há como definir os valores para produção em relação ao tempo despendido de cada funcionário, ou até mesmo, dos insumos utilizados no processo.

Roteiro para discussão do caso em sala de aula

Etapa 1 - Leitura e Análise da situação (10 minutos)

O professor poderá propor aos alunos a leitura do caso de ensino e atentar os mesmos para uma análise crítica da situação da empresa, a seguir, o professor poderá solicitar aos alunos para que pontuem os principais problemas apresentados pela organização, e que iniciem uma discussão em busca das possíveis soluções. Ou seja, o professor deverá instigar os mesmos para exercer seu pensamento crítico.

Etapa 2 - Busca de Estratégias (25 minutos)

Após pontuar os principais problemas apresentados pela organização, os alunos serão requisitados a responder às elaboradas neste caso de ensino: “1. Baseado nas informações apresentadas nas matrizes SWOT e BCG, quais as melhores estratégias podem ser adotadas pela Requite Mármore e Granito para ampliar suas vantagens competitivas? 2. Com base nas fraquezas e ameaças da Requite Mármore e Granito, quais as melhores estratégias a serem utilizadas? 3. Tendo em vista as forças da Requite, quais estratégias podem ser aplicadas na empresa? 4. Qual o prazo mais adequado para implementação destas estratégias?”. É de extrema importância a participação de todos os alunos nesta etapa, de modo que surjam o máximo de ideias possíveis. Grupos podem ser formados, e pode ser solicitado aos mesmos que apresentem seus resultados para o restante da turma.

Etapa 3 – Apresentação e comparação das Estratégias (10 minutos)

Após a discussão entre os grupos, o professor poderá solicitar para que os mesmos apresentem suas ideias, e as mesmas podem ser anotadas no quadro, de modo que após todos os alunos apresentarem suas ideias, seja feita uma discussão sobre elas em relação às estratégias efetivamente propostas no caso.

Etapa 4 - Discussão Final (20 minutos)

Por fim, sugere-se que o professor explique de forma conceitual as principais ferramentas utilizadas para a elaboração das estratégias deste caso de ensino, ou seja, sugere-se que o professor faça uma explanação acerca dos conceitos que envolvem as matrizes SWOT e BCG. Sugere-se também, que o professor realize uma discussão com os alunos indagando os mesmos se as estratégias propostas por Everton neste caso foram as mais adequadas para a Requite Mármore e Granito, tendo em vista os principais pontos levantados nas análises realizadas.